
进化论


COAY
Books

目录
Content

- 目录（1）
- 目录（2）
- 目录（3）
- 目录（4）
- 目录（5）
- 序：我为什么要写这些字 （1）
- 序：我为什么要写这些字 （2）
- 第1章：菜鸟，我是谁（1）
- 第1章：菜鸟，我是谁（2）
- 第1章：菜鸟，我是谁（3）
- 第1章：菜鸟，我是谁（4）
- 第1章：菜鸟，我是谁（5）
- 第1章：菜鸟，我是谁（6）
- 第1章：菜鸟，我是谁（7）
- 第1章：菜鸟，我是谁（8）
- 第1章：菜鸟，我是谁（9）
- 第1章：菜鸟，我是谁（10）
- 第1章：菜鸟，我是谁（11）
- 第1章：菜鸟，我是谁（12）
- 第1章：菜鸟，我是谁（13）
- 第1章：菜鸟，我是谁（14）
- 第1章：菜鸟，我是谁（15）
- 第1章：菜鸟，我是谁（16）
- 第1章：菜鸟，我是谁（17）
- 第1章：菜鸟，我是谁（18）
- 第1章：菜鸟，我是谁（19）
- 第1章：菜鸟，我是谁（20）
- 第1章：菜鸟，我是谁（21）
- 第1章：菜鸟，我是谁（22）
- 第1章：菜鸟，我是谁（23）

- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（1）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（2）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（3）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（4）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（5）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（6）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（7）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（8）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（9）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（10）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（11）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（12）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（13）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（14）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（15）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（16）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（17）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（18）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（19）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（20）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（21）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（22）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（23）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（24）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（25）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（26）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（27）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（28）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（29）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（30）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（31）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（32）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（33）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（34）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（35）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（36）

- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（37）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（38）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（39）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（40）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（41）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（42）
- 第2章菜鸟之技，无招胜有招（43）
- 第3章突围，也是一种博弈（1）
- 第3章突围，也是一种博弈（2）
- 第3章突围，也是一种博弈（3）
- 第3章突围，也是一种博弈（4）
- 第3章突围，也是一种博弈（5）
- 第3章突围，也是一种博弈（6）
- 第3章突围，也是一种博弈（7）
- 第3章突围，也是一种博弈（8）
- 第3章突围，也是一种博弈（9）
- 第3章突围，也是一种博弈（10）
- 第3章突围，也是一种博弈（11）
- 第4章中层72变（1）
- 第4章中层72变（2）
- 第4章中层72变（3）
- 第4章中层72变（4）
- 第4章中层72变（5）
- 第4章中层72变（6）
- 第4章中层72变（7）
- 第4章中层72变（8）
- 第4章中层72变（9）
- 第4章中层72变（10）
- 第4章中层72变（11）
- 第4章中层72变（12）
- 第4章中层72变（13）
- 第5章中层之术，见招要拆招（1）
- 第5章中层之术，见招要拆招（2）
- 第5章中层之术，见招要拆招（3）
- 第5章中层之术，见招要拆招（4）
- 第5章中层之术，见招要拆招（5）

- 第5章中层之术，见招要拆招（6）
- 第5章中层之术，见招要拆招（7）
- 第5章中层之术，见招要拆招（8）
- 第5章中层之术，见招要拆招（9）
- 第5章中层之术，见招要拆招（10）
- 第5章中层之术，见招要拆招（11）
- 第5章中层之术，见招要拆招（12）
- 第5章中层之术，见招要拆招（13）
- 第5章中层之术，见招要拆招（14）
- 第5章中层之术，见招要拆招（15）
- 第5章中层之术，见招要拆招（16）
- 第5章中层之术，见招要拆招（17）
- 第5章中层之术，见招要拆招（18）
- 第5章中层之术，见招要拆招（19）
- 第5章中层之术，见招要拆招（20）
- 第5章中层之术，见招要拆招（21）
- 第5章中层之术，见招要拆招（22）
- 第5章中层之术，见招要拆招（23）
- 第5章中层之术，见招要拆招（24）
- 第5章中层之术，见招要拆招（25）
- 第5章中层之术，见招要拆招（26）
- 第5章中层之术，见招要拆招（27）
- 第5章中层之术，见招要拆招（28）
- 第5章中层之术，见招要拆招（29）
- 第5章中层之术，见招要拆招（30）
- 第5章中层之术，见招要拆招（31）
- 第5章中层之术，见招要拆招（32）
- 第5章中层之术，见招要拆招（33）
- 第5章中层之术，见招要拆招（34）
- 第5章中层之术，见招要拆招（35）
- 第5章中层之术，见招要拆招（36）
- 第5章中层之术，见招要拆招（37）
- 第5章中层之术，见招要拆招（38）
- 第5章中层之术，见招要拆招（39）
- 第5章中层之术，见招要拆招（40）
- 第5章中层之术，见招要拆招（41）

- 第5章中层之术，见招要拆招（42）
- 第5章中层之术，见招要拆招（43）
- 第5章中层之术，见招要拆招（44）
- 第5章中层之术，见招要拆招（45）
- 第5章中层之术，见招要拆招（46）
- 第5章中层之术，见招要拆招（47）
- 第5章中层之术，见招要拆招（48）
- 第5章中层之术，见招要拆招（49）
- 第5章中层之术，见招要拆招（50）
- 第5章中层之术，见招要拆招（51）
- 第5章中层之术，见招要拆招（52）
- 第5章中层之术，见招要拆招（53）
- 第5章中层之术，见招要拆招（54）
- 第5章中层之术，见招要拆招（55）
- 第5章中层之术，见招要拆招（56）
- 第5章中层之术，见招要拆招（57）
- 第5章中层之术，见招要拆招（58）
- 第5章中层之术，见招要拆招（59）
- 第5章中层之术，见招要拆招（60）
- 第5章中层之术，见招要拆招（61）
- 第5章中层之术，见招要拆招（62）
- 第5章中层之术，见招要拆招（63）
- 第5章中层之术，见招要拆招（64）
- 第5章中层之术，见招要拆招（65）
- 第5章中层之术，见招要拆招（66）
- 第5章中层之术，见招要拆招（67）
- 后记（1）
- 后记（2）
- 后记（3）
- 后记（4）
- 后记（5）

目录（1）

目录
我为什么要写这些字
基层：菜鸟快跑
第1章 菜鸟，我是谁
菜鸟的起源和进化
菜鸟的职业规划
职业规划落地修订
菜鸟职场地图
快速适应10种环境
新人的三道免战牌
被误解的第一印象
职场新人的泥潭
第2章 菜鸟之技，无招胜有招
工作类型与价值分析
工作价值的三六九等
01>1的职场法则
灰色地带如何闪光?
工作状态包装10小伎俩
职场礼仪的犄角旮旯
弱小的匕首——切入点
练就超强撰写力
找到职场第一位导师
八股文的模型写法
可以不会但不可不知的管理理论
职场必备软件
职场英文的猫腻

就当他是一棵大白菜
你也能口若悬河
一句话归纳概括
警惕“不”字口头禅

目录（2）

怎样承认错误?
放弃理想要目标
激发自己的企图心
吃别人嚼过的馒头
宁要独到片面，不要肤浅全面
消除过敏体质，耐得人生打击
情绪是一种决定而不是一种反应
江湖的是非标准
公道只在手心
解决问题的锋利之心
钻石切面越多越值钱
第3章 突围，也是一种博弈
自然领袖的风采
信息／知识霸权主义
与老鸟过过招
当争执／吵无可避免
与主管博弈的三种结局
中层：夹心要甜
第4章 中层72变
中层，何以为中
中层进化论
职场中层地图
中层地图的行走策略
第5章 中层之势见招要拆招
“会”当凌绝顶
饭桌上下的奥秘

关于出差这回事
奇妙的表格
两大职场秀工具

目录（3）

我爱举例子
跳动的指尖
产品规划的三条诀窍
弦外之音，言外之意
跟包工头学项目管理
营造共同经历
完美职场能力图
职场四化
形式大于内容
沟通的三大本质
现在有资格说“不”
解码职场信任体系
狗的本性狼的原则
不得不说的职场谎言
职场流言来袭
争是不争，不争而争
扫平绊脚石
职场爱情这点事儿
第6章 让你牙根痒痒的下属
放手尽管只有60分
老鼠屎的罪与罚
职场明星的功与过
与下属交往的至高境界
如何让员工心甘情愿地加班
如何培育下属
当遭遇团队分崩离析

职场指令公式
第7章 职场，这是人的江湖
职场人际同心圆

目录（4）

相逢一笑泯恩仇
帮你是情谊，不帮是本分
数落并欣赏着你的上司
人出没，请注意
高层：刚柔并济
第8章 MVP的冰与火
高管的起源
也说高处不胜寒
职场高层地图
高层职场地图应对策略
玩票高手
高层与高压成正比
高管的十大死法
第9章 亲爱的老板
愚蠢是怎样炼成的
老板发射糖衣炮弹
老板的65条红线
老板标尺的三个刻度
管理你的老板
职场忠诚多少钱一斤
看待老板的三重境界
第10章 MVP之道，无招胜有招
学会放弃
管理与领导的毫厘之差
包容的经济学秘密
图解大局观

混乱是企业的常态
团队精神的阴谋

目录（5）

爱工作，爱授权
关于人的7个动词
妥协是前进的动力
致命的A、B角
批评的技巧
那个冷静的家伙
做有限的事情
牢骚是金
决策的恐惧感
商业计划的游戏
铁板鱿鱼
这是一个大词的世界
专家是如何速成的
停不下来——生活
停了下来——事业
我们终将成熟
后记

序：我为什么要写这些字 （1）

序，我为什么要写这些字

这本书力争做到单纯，不讲大道理，不追求体系，只希望能提供一些狡黠、直白的职场经验或者鸡零狗碎的人生火花。

职场和生活一样，幻想并画出一张路线图是如此简单，走起来却那么艰辛，我们可能在某些窠臼、转角不小心的跌倒，延误整个路程。书中从各种职场视角撷取的片段、简单有效的技巧、令人惊惑的本质逻辑，可以看作是一本职场旅程的路书指南。与众不同的是，这本路书自真实总结而出还带着生鲜的涩味，甚至渗透出丝丝残酷血色。

我们中的绝大多数人，都无法避免职场这条路。读书毕业→就业工作→白丁菜鸟→夹心中层→风光高管，这已经成为另一条隐形的独木桥，多少人在上面你争我抢、左推右搡的，能够顺顺利利的走上这条路也的确不算容易。在这本书里，我把职场分为三个阶段——菜鸟、中层和高管。在每个阶段都力图完整的呈现以下四个方面：

描绘本阶段应该了解的职场之图——环境与人。

总结本阶段应该具备的职场之术——实战技巧。

指出本阶段谋求晋升的职场之势——人群突围。

阐述本阶段应该注意的职场之道——潜在规则。

这四个组成部分，分别回答了“what”即当前阶段职场是什么的问题；“how”当前阶段职场怎么做的问题；“with”当前阶段职场人际关系的问题；以及“why”当前阶段职场为什么的问题。这四大类问题，也正是每个职场阶段可能会遇到困惑的地方，本书不妄想有醍醐灌顶之功，阅读之后即刻大悟朝事业巅峰飞升而去，但凡能够起到一点点交流或提醒的作用就足够了。

之所以把这些职场的零碎感受总结出来，并不是为了证明功夫的高妙，只不过在行走的过程中注意记录了点滴经验，希望与人分享。

初衷是为了给身边新入职场的朋友提供一些多元化的经验，为他们少走弯路做点贡献，于是热衷在各种场合回答职场问题、排解工作困惑，甚至不惜成为知心大姐一类的絮叨角色，开出这样那样的职场药方。正因如此我有了更多的机会和时间去拆解、总结这个年代的一些职场问题。回想当初，当我遇到职场困惑，脚下的路一片迷茫的时候，总希望有一个亦师亦友的家伙点拨两下，这样的“职场导师”距离我们所遭遇的困惑更近，不会像那些管理大师、财富英雄和商业图腾一样遥不可及，只要我们努努力，踮踮脚，就可以够得到。我们正在困惑的，就是他们曾经经历的，无论是职场的辛酸苦闷还是感情与生活的不解迷茫，来自一线的经验才更实际、更实用。

序：我为什么要写这些字 （2）

在我的人生历程中，就不止一次的遇到这样的“职场导师”，他们无私的帮助、高超的智慧很多时候让人心有戚戚焉，我真诚的希望将这种星火式的帮助传播给更多的人。为此，专门建立了一个站点“导师圈（www.dosquan.com）”，就是想构建一个自助式的职场导师网络，老鸟们可以注册成为导师，在这里指点菜鸟，菜鸟成长为导师后，可以指导菜菜鸟。希望有更多的人加入这个圈子，自助助人，善莫大焉。

感谢你拿起这本书，要知道在茫茫书海之中能够相遇本身已不简单，何况有那么多大师的著作更汹涌澎湃，我的太太告诉我，好书有两种定义，一种是它能够创造性的提出一些东西，让人眼前一亮的兴奋；另一种是把人们隐约知道但没有及时总结的东西明确出来，让人感同身受的愉悦。希望这本书里面多少有一些这样的东西！

最后要跟朋友们说的是，这本书里头有职场通关技巧，但并不是一本生存手册，完全的照葫芦画瓢未必能解决全部的现实问题，反而，我希望你在看过之后的一段时间里逐渐把这些文字遗忘，这说明你已经如下图一样：

经过一个过程，把很多产生共鸣的东西内化，这是我最愿意看到的交流效果。

每个人对成功的定义都不尽相同，但每个成功的人，都像水中的鸭子，从水上面看游得很平稳而悠然，但水下的两只脚却在拼命地划动，而我们就是要看清楚水下的动作要领。在穿越人生风雨的途中，恰恰是我们这些没有雨伞的人，才要更努力的学会如何奔跑。

第1章：菜鸟，我是谁（1）

第1章：菜鸟，我是谁

【菜鸟，之所以菜，完全是因为置入一个新环境后，一时间无法正确的自我认知而造成的懵懂与慌乱。解决办法有二：其一，用时间换自己的经验；其二，用别人的经验节约自己的时间。】

1) 菜鸟的起源和进化

骑白马的不一定是王子，他可能是唐僧；

长翅膀的也不一定是天使，他可能是鸟人。

鸟人最早是骂人的话，究其原意也是相当粗鄙无礼的，“你这鸟人”约等于“你这屌人”。从外形到原意，其实都不是现今“鸟人”的准确解释，尤其在网络环境下，鸟人的意思是“有点烦人，恼人，腻味人，但又没到达让人痛恨程度的家伙”，这家伙有可能是朋友，同事，等身边人，也可能是陌生人。现今的鸟人们，都出落的人五人六，偶尔还西装革履，努力给自己身上插几片亮丽的羽毛，但是几无振翅飞翔的可能，有点小可爱，有点小可怜，也有点小可恼。

身在职场的人，有哪个身上没有鸟人的影子？当我们称呼别人鸟人，或者被人称呼鸟人的时候，有多少飞不起来，停不住脚步的感慨；有多少泯却江湖恩怨，盘旋浮沉的辛酸；有多少起飞的激动，迫降的无奈，其实都已雾化其中。

职场人有着鸟人的宿命般的悖论：

飞行VS停歇。那一只没有脚的小鸟，一路上只能不停的飞，这一生就是一次飞翔，停下来的时候也就是死亡的时刻。职场的鸟人们，也是一样，身上插着隐形的翅膀，拼命呼扇着往前飞，谁不希望停歇呢，但是刹那的停顿也会让他跌落云头。于是，你会看到周围很多满怀倦意的鸟人们，不得不边飞边集聚力量，以使自己飞的更久一些。

自由VS束缚。翅膀意味着自由，初入职场的我们曾天真的这样以为，离开了家，离开了絮絮叨叨的樊篱，向往着一飞冲天的光荣岁

月。事实冰冷的告诉我们，起飞也许并不很难，飞起来每升高一寸都要付出百倍的艰辛，当抵达极限的刹那，才猛然发现，原来我们不过是进入了一个更大的鸟笼。

现在VS未知。我们给真实生活与鸟人这样“玩笑”的字眼之间加上链接，才突然发现，点击过后没有弹出任何窗口，一切关于现在的答案都在远方的未来。不停的离开现在，朝着未知的远方飞去，目前的现在却并非曾经梦想的远方。因为我们是鸟人，所以命运的气流还是无情的推动我们离开真实的现在，一路向未知的将来。

“鸟人”一旦脱离了现实的调侃语境，它浮于表层的揶揄趣味，迅速被隐藏于内心深处的复杂况味所掩盖。这也许就是我们的职场生活，表面光鲜亢奋，内里有着自己的伤怀与低沉。

根据考证，菜鸟的这一比较可信的说法是从闽南语系的“菜鸟仔”演化而来，愿意是指刚刚学会飞行，跌跌撞撞甚至会掉到地上的小鸟，后在网络上衍生泛指那些计算机、网络知识十分缺乏的新手。你很菜，意味着你很初级，甚至未入门，在这里是一形容词；狠菜你，意思是狠狠的教训你、收拾你，在这里是一动词。

第1章：菜鸟，我是谁（2）

在职场上来说，进入职场1年以内的人，基本上都可以划归菜鸟一族，部分快速成长的家伙，能够在6-8个月内脱掉菜鸟的毛，进化成准老鸟了。

菜鸟的特征有这么几个：

面呈菜色，因为刚入职场，地位较低，薪资不高，在目前物价飞涨，大城市开销较大的情况下，基本上都有些入不敷出，或者捉襟见肘，面呈菜色不足为奇。

羽毛稚嫩，刚长出一些羽毛，厚不够御寒，还经不起打击，力不够飞翔，承担不起重任，颜色过于鲜艳，起不到保护作用。

内心胆怯，对很多事情都存在陌生感，还不知道水深水浅，对未知的事情，人际关系还是犯嘀咕，虽说初生牛犊不畏虎，但这不畏背后，仍是有丝丝胆怯在作祟。

菜鸟总归是要长大，从一个面呈菜色的新职员，到一个精光四射的老鸟，可以划分为几个阶段，这每个阶段也可以看作是一个小坎，过得去就逐渐成长，过不去那就还趴在地上学飞吧。

第一坎，瞎子摸象。

刚入职场的菜鸟，有点像是一个失明的人，突然发现十几年的学习基本都毫无用处，课本所学的99%用不到实际工作中，开始慨叹自己学无所用，空怀一身屠龙术，对职场却一无所知，使得菜鸟们只能用最原始的触觉去一点点探索，而无法也没有能力去顿悟或者看穿。

这个阶段的主要疑问是“这是什么？”、“为什么会是这样？”，这代表了菜鸟对职场最直接的无知。

在这个阶段，不要怕自己无知，也不用掩饰无知，扮作自己不是菜鸟，只能给人以窃笑的理由，反而是可以用自己菜鸟的身份去积极触摸、询问，即便是有所冒犯，别人看在你是菜鸟的份上也会宽容。反倒是如果错过了积极了解的阶段，当别人以为你大致应该都明白的

时候，给你压力、给你任务时才发现，你仍然一副白痴，这时候人们除了对你能力表示怀疑，剩下的就是鄙视了。

第二坎，发现自我。

很多菜鸟，包括进入职场2，3年的人，仍然被归为菜鸟的原因就是，他们迷失了自我，不知道自己是哪根葱，也不明白自己的斤两，不知道自己擅长做什么，哪个能力最强？完全不能明确自己往哪条路走，从事什么岗位，什么职业。

这个阶段菜鸟最常见的问题是“我是谁？”、“我能干什么？”，这些问题最直接的表达了他们的迷茫。

在这个阶段的菜鸟，已经熟悉了职场的基本环境，明白了一些沟沟坎坎的东西，但他们唯一不明白的就是自己，能干一些琐碎的事情了，但还不能独当一面，对前途的迷茫导致恐惧。在这个阶段，最应该做的是坚持，不要轻易跳槽，在一个地方蹲坑时间长一点，积累自己的资源和自信，打造专业能力，在某一方面树立自己的信心，不断告诉自己，在这个领域，在周遭十公里范围，我是最强的，至少是在这个公司里最强的，这就是你的制胜之道，发展之匙。

第三坎，战胜老鸟

菜鸟是一个相对名词，如果都是菜鸟也就不存在菜鸟这个概念了，想要变成老鸟必须要战胜老鸟，至少是战胜一两只老鸟，这个战胜并不是打败的意思，而是你的行为足以让老鸟认可，觉得很不错，已经是一个称职的员工，不再是生瓜蛋子了。

第1章：菜鸟，我是谁（3）

这个阶段菜鸟最常问的是“我行吗？”、“我干的比他好吗？”这些问题表达了对战胜老鸟的犹豫。

菜鸟始终要成长为老鸟，一辈新人胜旧人，菜鸟的积极学习业务知识、对新鲜事物的敏锐、敢打敢拼的精神，也曾经是老鸟们的过去，只要你表现出足够的信心，只要你能够做出一两件让老鸟们刮目相看事情，不知不觉间你已经被他们引为同类，并开始一起抱肩冷眼看那些所谓的菜鸟们了。

2) 菜鸟的职业规划

如果人的生命历程可以苛刻的看作是一个产品的过程，那么上学就是产品制造的过程，而进入职场就是把产品推向市场，看看市场反响，是否接受，是否符合需求。当然，人是复杂的动物，并没有简单到产品的地步，但我们必须仍然要知道，如同一个产品一样，如果事先没有良好的调研、规划、设计，就不可能有成绩上佳的市场表现，进入职场之初，是时候应该开始第一次认真考虑人生职业规划。

我们都有着自己的职业梦想，有的想当老师，有的想做政治家，有的则想成为飞人乔丹一样的篮球天才，武断一点来说，如果职业梦想是能够经过努力实现的，那就是职业目标了，如果职业梦想是无法实现的，那就只能停留在梦想的阶段了，不要相信那些什么只要努力就能成功的鬼话，一个身体条件非常平庸的人，是无法成为飞人的，这是自然法则。

所以，做职业规划第一条要则，就是要知道自己要进行规划的是职业目标，而不是在云山雾罩的做职业梦，这话听起来有点太现实，可能会误人子弟的泯灭不少梦想或创造力。与一味鼓吹99%汗水的理论相反，我认为人的成功是天赋+能力+努力+机遇合作的结果，这其中努力能起到的作用最小。

做职业规划，是迈好职业生涯的第一步，其重要性不言而喻。放眼职场，很多人如抓壮丁一般被稀里糊涂的推上战场，不知道为谁而战，死也不知道自己为什么死，浑浑噩噩的几年职场生涯过后，想起来自己不喜欢现在的职业，也没有发展前途，浪费了大好的青春年华。规划并不是现实，也不是结果，现实的结论有的是符合当初规划的，有的则与规划背道而驰，或者相去甚远。这就是要看你规划做的是否科学，是否合理，科学合理和职业规划，虽然不能一定确保成功，但它至少能够缩小探索范围，避免很多无谓的东冲西撞、头破血流。因此上规划并不是固定的一纸文书，而是一个动态调整的，面向未来目标的，作战计划书。

说到职业规划的具体技术手段，我推荐用这个九宫格的分析设定方法，九宫格的正中心是我们自己，在其周围分布了8个重要的元素，分别是代表自身内在因素的“爱好、性格、能力”，代表外在因素的“环境和资源”，以及代表最终结论的“目标、方法和修正”。

兴趣 性格 能力

环境 我 资源

目标 方法 修正

第1章：菜鸟，我是谁（4）

兴趣是最好的老师，也是最好的动力，幸福的人一般是在做着自己喜欢做的事情，如果你所从事的职业，恰恰是你的兴趣所在，无论成功与否，你都是幸福的，不会有太大的压力。反过来，要捏着鼻子做事情，那就会与枯燥、无聊和忍耐为伍。工作方向如果与爱好相符，那是最好的，有一个“最不后悔的活法”第一，做自己喜欢做的事；第二，想办法从中赚钱谋生。”当然，需要指出的是，大多数人的第一份工作与兴趣无关，只是谋生手段，你可以在此基础上朝着兴趣方向转型。

性格，性格未必能够直接决定命运，但性格可以通过改变人的行为去改变命运，性格有天赋的部分，也有技能训练塑造的部分，内向和外向型性格所能够从事的职业是不尽相同的，大学时期性格基本定型，这在一定程度上也决定了你的职业发展方向，一般来说内向型性格更适合从事策划、文案、研发等工作，而外向型性格则更适合市场、销售、公关等。这里要强烈强调的是，人在职场的性格其实是一种社会性格，并非完全真实的自己，这种性格如同面具，是可以制造并批量生产的，一个很内向的人，通过训练，也可以表现出很强的外向特征，成为成功的销售人员，但回到家里则完全不妨碍他沉默寡言、悲春伤秋。很多银幕上的喜剧大师，无厘头之王，非著名相声演员，其实在私下都少言寡语。

能力，是指你现在具备的解决问题或达到目标的技能，一个人的能力总会有所侧重，仔细分析自己已经具备的能力，倾其所有的罗列出来，选择其中最强的三条，这就是你现有的能力了。职业生涯的第一站，就是把自己已经具备的专业或能力卖给需要的人，或者转化为财富，所以你必须清楚你有哪些是可以卖的，是在同龄人、周围人里面比较优秀的。

环境，是指能影响你的周围因素，比如学校、家庭、国家环境，行业环境，文化环境等，对这些因素的进行认真的分析，有的需要进行判断，甚至需要抗争，小环境能够自主选择和影响，而大环境则只能适应。职业选择的环境，要从小看到大，家庭要支持，行业景气情况要明了，分析环境条件的特点、环境的发展变化情况、自己与环境的关系、自己在这个环境中的地位、环境对自己提出的要求以及环境对自己有利的条件与不利的条件等，环境往往还代表着机会，机会不是从天而降的，而是在环境中发掘、发现。

资源，你手头拥有什么能够调动的资源，是人脉关系——你二表姑的外甥的校友是比尔•盖茨，是市场环境——你老家盛产小手工艺品，还是技术——你自己开发了一套软件程序，这都可能会影响你的职业规划，选择自己资源丰富的地块，是最容易挖地三尺做出成绩的。每个人在就业的时候，应该要思考，我怎样把我的资源，有效的融入到工作里面去。很多企业都希望员工能直接带来资源，产生效益。

目标，分析清楚内外因素之后，你可以审时度势的制定自己的目标，第一次职业规划目标不要定的太远，3-5年就足够了，要知道在这个过程中还有很多的变数，职业目标的设定，要源于现实，源于你对自己的真实分析，但也高于现实，是一些踮着脚尖，或者蹦一下就能达到的，不要太过虚无缥缈，也不能低的可怜。目标必须具体，什么时间，什么指标，最好是数字化的目标。

第1章：菜鸟，我是谁（5）

方法，其实就是为完成目标而采用的策略，是一个战役中每个战斗环节、每个山头，完成目标可以分阶段，分别去完成达到目标所需的条件，当这些条件综合作用的时候，距离目标也就不远了，这就是方法的作用。

修正，职业规划不是静态不变的，需要及时的修正，我们一般可以通过内力自省的方式，根据自身的情况作出调整，也可以通过咨询专业人士、朋友、家人，在综合其意见的基础上进行外力的修正。适当的修正能够让职业生涯稳步提速，但修正不是一遇到困难就改变，甚至是推翻自己的职业规划，如果要进行颠覆性的修正，一定要具备充足的原因，慎之又慎。

分析完职业规划的8个元素，我们来试着列出一份职业规划的提纲，仅供参考——

个人职业规划计划

一、自我分析

1、兴趣分析，请列出三个最重要的兴趣。

2、性格分析，判断自己是内向，还是外向，到底以那个为主。

3、能力，列出三个最重要的能力。

二、外部分析

1、环境分析，调研清楚你希望从事的行业状况，大环境，趋势。

2、资源分析，列出你能掌握的三个最大资源。

三、目标定位

1、我的目标，数字化表达，说清楚时间和指标。

如：3年内成为IT销售经理，年薪不低于xxx万元。

2、目标比对，根据目标和上述分析条件，比对现有社会上的职位类型，选择三个最适合你的。一般来说，不是选择你最有兴趣的，而

是选择最有能力或者最有资源的作为方向，这个选择的基本原则是——生存。

四、实现方法

目标达成分期表（拟）

序号 时间 目标 所需条件

1 第1年 职位：A

财富：B 能力：勤勉，言谈，交工速度

2 人脉：与公司同事处理好人际关系

3 机会：需要直接主管赏识。

第1章：菜鸟，我是谁（6）

4 第2年 职位：A+

财富：B+ 能力：策划、组织、统筹能力

5 人脉：拥有一些客户资源和外界支持

6 机会：需要部门总监或总经理赏识。

7 第3年 职位：A++

财富：B++ 能力：管理、市场营销能力

8 人脉：拥有较多客户资源

9 机会：需要总经理赏识。

五、规划修正

1、内力修正，我的目标还正确吗？我的方法对吗？我那些地方做得不足?

2、外力修正，我能够咨询的专家与朋友是谁?他们的意见怎样?

六、敲定。

敲定以上细节之后，如果没有遇到足以影响此计划的事情，就不要轻易变动了，开始执行!

3) 职业规划落地修订

职业生涯规划，既然称之为规划，那必然是有预见性的设计，是对未来整体性、长期性、基本性问题的推理、考量并设计出整套行动方案！严重一点说，规划包含了一个隐蔽的前提，那就是假设。我们必须明白，规划仅仅是一个有条理的假设，还远不是现实。也不是做了规划就一定能够成为现实，由于规划的时候受到自身认知、环境影响，以及时间推移所带来的变化的综合作用，规划是一个需要不断修正和调节的假设。

进入职场之前的职业规划，多数是基于一个凭空想象的基础，仍未独立的我们，在没有太多的时间和生活压力情况下做出来的规划，它能够起到重要的目标指引作用，但也必须经过实际履行过程中的不

断修正。在经历了一段时间的职场洗礼之后，你已经明白了职场的梦想、压力、黑暗和友谊，是时候要对自己的职业规划作出一个必要的修订。

目标的修订，在知道了职场的艰难、真实情况，以及你所处的环境，综合评估，参考类似岗位的其他人员的发展情况，对自己的阶段目标进行修订，目标是低了、高了，还是仍然坚持，在修订的同时还是要记住——“不能实现的目标是幻想，过高的目标是理想，具备实现可能的设想才是目标”。

实现方法的修订，重新审视实现目标的方法，是否有更好的捷径，比如找到一个良好的职业导师，是否自己曾经设想的方法根本行不通，实现目标的过程，实际上就是一个不断修正方法的过程，有的人实现目标只有一个方法，坚持不懈或许能够成功，但更多时候这应该归类为钻牛角尖，实现目标的方法有很多种，迂回也好，直攻也罢，都是要根据实际情况做策略选择的。

第1章：菜鸟，我是谁（7）

时限的修订，目标的一个重要组成因素就是时限，没有时限的目标是没有实际意义的目标。可以把目标的实现时间延长，但如果超过一定长度，比如1年以上，我建议不要只是延长，而是应该用阶段小目标进行分割，以革命阶段论的方式来实现自己的长期目标，这样做不同于简单的延长，而是用多个小目标确保了在长途行进的过程中，不迷失方向，获得阶段性的成果和不断前行的信心。

这时候，反回头去，我们拿着自己当初做好的职业规划表，圈圈点点，降低自己的飞行高度，或者决定开始加油补给，这都是积极的修订，在这个过程中我们开始明白：

无论职业规划是理性而缜密的设计，还是欢快而激动的畅想，一旦“梦想照进现实”，从这一刻开始我们都必须不断的对职业规划进行修订，在梦想和现实之间调和，甚至和稀泥，都是拉近两者的距离。梦想很高，拉低一点，我们有足够的勇气去跋涉；现实很低，拉高一点，我们有足够的欲望去飞翔。

4) 菜鸟职场地图

职场是一个江湖，这并非贬义，而是强调环境的热闹与复杂。

江湖，本身意义上就是指很多人跑生活、谋生，做点成绩，完成事业的地方。在江湖里面，有的功力深厚成为一方霸主，有的误打误撞觅得机缘，有的师出名门，有的草野风流，林子大什么鸟都有，大家都是在这一锅粥里面搅饭吃。危机四伏也好，柳暗花明也罢，都是这个在职场环境不断演播的故事，只有熟悉职场地图才能步步为营，发现捷径，一路风雨兼程的朝着目的地而去。

地图是一种指引。根据字典里面的解释，地图是按一定比例运用符号、颜色、文字注记等描绘显示地球表面的自然地理、行政区域、社会经济状况的图。后来被引申为按照一定规则的符号表示复杂问题的图形。

职场地图，就是提供在这个江湖生存的一种指引方式，在这个地图里面可以发现职场的静态描述，也会发现地图下面隐藏的暗流涌动。本地图是根据职场的实际情况提炼而成，主要描述不同职场阶段所接触到的人和岗位，弄清楚地图才能心中有数、穿梭自如，获得快速的成长和递进。

菜鸟对环境是陌生的，对地形是不熟悉的，他们更需要指引，地图的作用也正是如此，它提供给陌生人以安全感和依靠。新人进入职场两眼一抹黑，更需要地图的帮助，以减少不必要的磕磕碰碰，降低路遇危险。虽未必因地图得心应手、步步高升，但应该可以可减少盲目，增加安全感和生存技巧。菜鸟地图主要描述新人进入企业后所面临的势力结构，以及这些势力在地图上的位置和特征，为职场新人提供参考。一般来说，新人所接触到的职场势力主要是基层的人员和岗位，他们对新人起着重要的示范、影响作用，在菜鸟事业的重要奠基时期，这些势力的作用力必须给予相当的重视。

人力资源

先来说说“人行财”这三大职能部门。

第1章：菜鸟，我是谁（8）

菜鸟们一般第一个接触的部门就是人力资源部门，不管是面试、入职还是薪酬、考核，甚至是升迁、离职，都离不开这个部门，从古至今，人力部门往往带有相当复杂的职场含义，这是一个充满漩涡与悬念的部门，让职场的人又爱又恨。爱的是，你必须依赖这个部门的工作或服务，从公司获得收入和利益、通过考核，起到貌似工会组织作用替你争取一些权益；恨的是，人力资源说到底还是资方的爪牙，是老板们安插出来管理员工，甚至是想方设法压榨摧残人力的机构，时不时还兼任一下东厂西厂的监控、监听职能。

人力资源势力结构

官方职能 利好 危机

人力资源的招聘、选拔、培养 进门，先要过第一道坎，人力资源阅人无数，必须给予足够的尊重和真诚，机会才能稳步降临。

如果没有良好的印象，第一轮就被刷下来了，即便满腹经纶也是白搭。一定意义上，丫鬟比老爷难缠。

晋升，谁是好苗子，老板会听人力资源部的意见，给予重点的培养，晋升的机会就多了。 没有跟人力资源处理好关系，带着有色眼镜看你的时候，缺点总会大于优点，所谓举贤不避亲，在这里的含义是，跟谁亲，就会举荐谁。

规划、组织人力资源结构 人力资源部门根据公司高层的战略规划，落实人力资源的总体数量、结构和岗位的布局。这就意味着推荐的优先权，甚至是小道消息的第一渠道，占有信息，往往意味着占有先机。 规划和结构的调整，往往意味着人力资源的动荡，在这时候如果有人提点你一下，往哪个方向努力，规避哪些风险。

人事档案等的收集、整理、存档。 员工入职有一系列的东西要办理，档案，保险，甚至是居住证等，人力资源部门均可顺利的给予帮助。 拖拖拉拉事小，自己去跑就非常麻烦了，还耽误时间。

员工培训 组织公司员工进行专业培训、企业内训、技能证书培训等，获取优先机会。 关系处理不得当，普遍培训能够参加，少数的优先机会就少很多了。

向员工提供基本指导 员工入职的基本指导，包括公司文化、环境，甚至就餐等。对尽快熟悉环境，进入角色有很大帮助。 听君一席话胜读十年书，没有这些指点，可能你得多花十天半个月的时间。

听取员工意见并向上反馈 对人的管理，很大程度上就是对人的思想的关注与管理，及时听取员工的意见，并向上传达，作为一个言路，能够在你力所不能及的时候把信息传递给高层。 言路可能会阻塞，也可能被掐头去尾、断章取义的传达上去。

薪酬、福利、保险、奖励管理 这些都是直接关系到菜鸟生存状况优劣的因素，尤其是入职薪酬谈判，定在什么级别关系紧要，起点往往决定了随后的发展速度。 在这些关乎切身利益的环节上，人力部门虽然不是一锤定音，但他们对原则的坚持和条条框框，有时候也会起到一定的反作用力。

第1章：菜鸟，我是谁（9）

话分反正面看，人力资源自己看自己，和其他部门看人力资源，同样都是自认为客观的描述，可差距还是非常大的，我们来不妨来对照一下：

人力资源部心中的自己：

“21世纪最宝贵的是什么？人才啊。企业竞争的核心实质是人才的竞争。多少世界上优秀的企业家都在宣称以人为本啊，人才就是企业最大的资产？我们是谁，我们是公司的人才大本营。我们整天做的是选人、用人、留人、激人、育人的工作，公司的各个岗位上的人才都是我们千辛万苦生培育调教出来的。如果没有我们，怎么会有那么多优秀员工，部门经理怎会工作效率这么高，老板怎么会对公司如此放心？与人打交道难度本身就很大，其价值绝对不可忽视。

其他部门心中的人力资源部：

人资懂营销吗？懂财务吗？懂生产吗？那凭什么对人家指手划脚？整个就是一个人力衙门，定这个制度，立那个规矩，自以为管着老板以下的所有人，还神神叨叨的找这个了解情况，找那个谈话，看谁不顺眼就想方设法算计如何在考核、薪酬奖金分配方面给他穿小鞋的家伙。有事找他们，还可劲儿拿着，条条框框的官僚相十足。我们部门的优秀人才，都是在实践中锻炼出来的，他们招来的都是些废柴，不去关注薪酬制度不合理，也不敢跟老板反映。他们能培育人才？开玩笑！我们不是人才能进公司吗？还用他们培育？我们靠的是自己实力。

这就是自我认知和他人认知的差距，人力资源部门，美名其曰是一个服务部门，为老板，为员工提供服务，营造良好的公司生态环境，通过人力资源的工作内容，促进公司团队的成长，利润的增加。这不过是教科书上的冠冕堂皇而已，实际上我们必须擦亮眼睛，因为其职能地位的特殊性，人力资源几乎可以称之为是公司里面最不可得

罪的部门，这倒不是说我们怕什么，而是在一个公司生存，几乎所有的工作都必然会与这个部门发生关联，也就是说如果发生摩擦，随时可能会有刁难甚至枪口指向你，是的危险就隐匿在不经意的嬉笑怒骂间。你需要做的就是，心中可以有鸿沟，脸上必须带笑容。

人力资源部的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：看来只有跟老板的关系是这样了，人力资源应该是老板的忠实工具。

2. 合作&竞争：人力资源与所有的业务部门都有着竞合关系，既会在人力问题上产生分歧，也需要一起合作建设公司的人力梯队。

3. 不合作&不竞争：与后勤类其他部门一般来说是没有矛盾交割的，所以无谓合作也无谓竞争。

4. 竞争&不合作：人力资源作为资方的触角，虽然做出与员工合作和谐的态度，但人力资源与员工从根儿上来说还是容易矛盾摩擦的。

第1章：菜鸟，我是谁（10）

行政

作为“人行财”里排行老二的行政部门，有些公司把它与人力资源部门合并起来，统称人力行政部，这是因为这两个部门先天上具备了同样的基因，同属老板的爪牙部门，同属号称服务但实际执行管理角色的部门。行政部门在很多业务部门眼里总无奈的被冠以“门难进，脸难看，事难办”的官僚作风，这与行政部门的工作性质有着很大关系。行政部门与人力资源不同，其主要职能是负责管理公司的日常事务性工作，诸如制度的编制执行、非业务资产的管理（包括文具、车辆、用餐）、会务安排，甚至包括一些法务、接待工作，也会纳入其范畴。我们先来看一下其职能结构：

行政部势力资源结构

官方职能 利好 危机

公司行政制度建设、监督实施和考核 公司的行政制度的宣贯、推行和考核，在此期间人的利好作用不可忽视。 制度是人执行的，松一把或是紧一把貌似没什么，可要是一直给你紧箍咒箍着，那可是够难受的。

会议和会务、接待管理。 会议的质量好坏，不光是你这个会议发起人，会务人员的帮助、协调、布置，都能让你顺利推进。 一个人忙前跑后，你甚至可能都不知道哪儿有矿泉水，名签怎么摆放，签到桌，水牌在哪儿。

办公物业、耗材和车辆调度管理 办公室环境的位置选择，申请办公耗材，办公外出调用车辆。外出的时候如果能调度一辆车，会轻松很多，客户来的时候能有车辆接送，面子上也过得去。 如果没有这些，虽然不会有什么根本影响，但也会比较尴尬，尤其是在接待客户的时候。

公司行政类文件收发、起草和存档管理 能够在这里查找到相关的文档和样本、有些文件也必须经过行政部的审核才能公布。 至少查询这些档案效率会比较低。

内外部行政事务管理，安全保卫、消防等工作处理 公司与所属片区、物业的外部关系协调能力，为大家创造安全的工作环境。 你以为晚上想加班就加班，周末想来就来啊，不管项目多急也得学会看人脸色。

行政这个词听起来总是多少有点官腔的意思，正是如此，行政部门所从事的更多是事务性的工作，开拓性、创造性会少一些，所以他们的工作难度在于如何在不断的枯燥循环中找到激情，能做到这一点的人不多，所以脸难看在所难免，遵从鲁迅先生指导我们“我向来不惮以最坏的恶意揣测‘职场’人”，这句名言出发，菜鸟更须要对这个部门的职能与特征了解清楚，恭敬谨慎的对待。 行政部门其根本职能是替老板的管理工具，所以他们难免在自觉不自觉的状态下，在员工看来会成为老板的爪牙，干一些为老板节俭小钱、克扣员工的行为，这虽然是让大家最为不齿的一种状态，但也不能流露出来一星半点的，这种部门得罪不起。作为行政部门的人而言，我的经验是“在员工面前是工会主席，在老板面前是管家婆”，这种定位只要驾驭得当，立足就相对稳当的多。一则是你与员工成为朋友的机率，比与老板成为朋友的几率更大一些；二则老板未必欣赏扣扣索索的节约一点小成本，他需要的是整个团队的生机和创造力。

行政部的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：看来只有跟老板的关系是这样了，行政系统也是老板的管家。

第1章：菜鸟，我是谁（11）

2. 合作&竞争：行政与所有的业务部门都有着竞合关系，因为业务部门会借助行政资源，而行政资源的分配上就产生了矛盾与合作。

3. 不合作&不竞争：与后勤类其他部门一般来说是没有矛盾交割的，所以无谓合作也无谓竞争。

4. 竞争&不合作：行政部门作为资方的管理工具，与员工之间的关系比较紧张。

财务

财务部的门，是公司里面唯一一个下班离开会单独上锁的部门，因为里面有现金、有支票、有重要的财务数据和账本。也许是长期和数字打交道的缘故，一般来说财务部门的交际能力是各个部门里面最差的，与员工关系也相对紧张，这是由于他们秉承公司的条款、财务流程，一点也不能马虎，甚至有些苛刻造成的。一个人如果长期守着钱，虽然钱不是自己的，时间长了，难免造成一种错觉，那就是要控制与节约，即便是为此得罪同事也在所不惜。财务部是基本不求人的部门，而其他部门无论预算、报销、借支等都要跨进财务部的门槛。

财务部势力资源结构

官方职能 利好 危机

构建公司预算管理体系并组织运行和实施 如果你想成为领导，或者以后自己创业，那么从现在开始，多了解一些财务预算管理体系。编制部门预算时，没有帮手，恐怕你会手忙脚乱。

负责公司的资金管理、运用、帐务的核对 报销、借支等现金结算，顺利和不顺利差距还是很大的。 尤其是当你自己垫付费用而迟迟得不到报销时。

资金监控、加速资金流转 业务部门的收款、支付协助 得不到支持的财务支付，对客户无法交代不说，还会耽误项目的推进。

财务统计信息，决策支持 主要为老板和高层服务，提供财务收支报表分析，作为决策依据。 没有数字的决策，往往是拍脑门的。

同样，我们可以从正反两个方面审视一下财务部门。

财务部看自己：“我们是最为公司着想的人，守护着公司的资金，严格控制成本以确保利润，我们是公司里面最认真的，不允许任何马虎。我们必须行使自己的权利，避免很多不合理的财务支出，以确保不因错误决策够产生财务浪费，如果一味对业务部门忍让，恐怕公司的钱还没赚回来，就已经折腾光了。

其他部门看财务：

财务部除了摆弄计算器，抬起头指出我们报销单的不合理，他们还懂得什么？缺乏战略眼光，又不懂得我们的苦心，不知道我们支出这笔费用是“舍不着孩子，套不着狼”，光控制成本是无法开源的，钱不是省出来的，是我们赚来的，就是因为他们我们不知道浪费了多少业务机会。

第1章：菜鸟，我是谁（12）

有了这样镜子内外的差距，财务与非财务部门多一份理解，多一份对其专业的尊重，或许能消除一些，但这种猫与老鼠的对抗是管理制衡的原始需求。

财务部的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：财务部门作为老板的资金管家，与老板的心态基本一致，节流控制成本，开源广开财路。

2. 合作&竞争：财务与所有的业务部门都有着竞合关系，因为业务部门都希望获取更多的财务自由，而财务部则紧紧的把财权握在手中，毫不放松。

3. 不合作&不竞争：与后勤类其他部门、一般员工，没有直接的矛盾关系，所以无谓合作也无谓竞争。

4. 竞争&不合作：无

研发/生产部门

研发生产部门，从来讲究的都是智力与体力的过硬搭配，只有足够的智力，虽然能解决一些棘手的难题，但却无法应付劈头盖脸砸来的项目，加班熬夜者是家常便饭，这可是对体力的终极考验形式。

研发／生产部门的员工一般来说都属于手头过硬，嘴头太软的主，不太会表达自己的意见和见解，常见的是上台三分钟发言，楞是挤不出几句话来，给领导汇报时，工作虽然做的不错，说的总不在点子上，效果大打折扣。与人交往比较木讷，说话甚至有些生硬，让他们径直与客户对接，那十有八九客户会翻脸，并不是这些部门的员工有意为之，只不过是尺有所短、寸有所长而已。

以上所说并不绝对，也有不少能言善辩的生产研发人员，但千万不要以为这些沉默的大多数就是很好沟通和管理的。与研发生产人员沟通，你必须尝试用他们习惯的语言，把客户的需求翻译成他们能够

理解的，当双方见解出现分歧是，你要评估自己的份量，你有没有这个资格，再决定是以压倒的方式，还是以耐心说服的方式去获得认可，关键时刻被生产研发人员撂挑子的滋味绝对不好受。从管理角度而言，我只提醒一种情况，沉默的大多数一旦被长期忽略或压制，则有可能会集中式的爆发，引起一系列的连锁反应，当研发生产部门出现缺口，那么整个运营链条会受到重挫。

研发生产部势力资源结构

官方职能 利好 危机

产品的原型研发 能够帮助你实现产品调研、规划后的原型制作，只有这个出来了，才谈的上能否出世。 没有具体实施人员的理解，再好的创意最后开发出来，也都是差强人意。

产品批量生产 产品进入生产线，批量进行生产，满足业务部门的需求。 没有研发生产的支持，就算答应了客户，拿不到产品的时候，你就该干瞪眼了。

第1章：菜鸟，我是谁（13）

项目实施 项目和产品不同，其细节纷杂，各个部门的配合尤其重要，而研发生产则是重中之重。 研发部门最容易出现方向误差、怠工、子项目工期犬牙交错。

技术趋势判断 能帮助你了解专业领域的最新动向和趋势，协助你做出决策判断。 没有专业人士的支持，你的很多看法可能有失偏颇。

再来用阴阳镜看一下研发生产部门的里外表像吧。

研发生产部门看自己：“我们从事研发生产工作，每天很辛苦，头发一把一把的掉，几乎每天都是要顶着星星回家，甚至睡在公司。公司的产品是我们生产出来的，业务部门还常常认为我们的东西是在应付，根本不符合客户需求，而他们却在无休止的迁就客户无理要求，我们任劳任怨地工作，却是走向无底洞。毕竟是有我们，才有产品；如果没有我们，公司又能做什么生意呢？”

其他部门看研发生产：“他们木讷，自以为是，闭门造车的做出来的产品，客户根本就买账，还成天抱怨自己的工作量大，在我们看来都是在做无用功。封闭在自我为中心的世界，根本不关注顾客真正的需求，现在是客户至尊的时代，客户不喜欢，生产越多公司亏损就越大，我们就要替他们擦屁股，把东西磨皮嘴皮子卖出去。除了鄙视这个技术，看不起那个科技，玩游戏玩得十分熟练之外，不知道他们还能完成点什么。

枪杆子出政权，后面还有更重要的一句党指挥枪。研发生产部门，是公司的核心资产，但必须打造为听话、听指挥的核心资产，但能让他们乖乖达到这“两听”，确实值得斟酌。

研发部的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：无，这是一个戾气十足的部门，压力大，所以火气也大。

2. 合作&竞争：技术部门与老板、人力、行政、财务这一条线是竞合关系，因为技术部是一个介于后勤和业务之间的部门，与后勤之间是一种给养、弹药供给的竞合关系。

3. 不合作&不竞争：与后勤类其他部门、一般员工，没有直接的矛盾关系，所以无谓合作也无谓竞争。

4. 竞争&不合作：技术研发作为一个生产单位，与销售和市场是天敌关系，虽然可以协同，但销售总会挑剔产品不过关，市场总会挑剔产品不是他们规划的那个样子。

销售

你是说公司那个早晨10点钟还不见人影，下午3点就已经借机溜出去的部门吗？是那个一直抱怨公司产品不过关，市场支持力度不够，年底却嗷嗷叫着讨要奖金过日子的部门吗？就是他们，就是这些在公司鸡飞狗跳、能言善变，在客户面前却不得不装出三孙子模样，为了革命吃坏了肝喝坏了胃的家伙们。

第1章：菜鸟，我是谁（14）

负责任的来说，销售是连接企业与客户之间的纽带，销售部门是企业的盈利部门，是企业最直接的效益实现者，在企业中具有举足轻重的地位，销售工作的成功与否直接决定企业的成败，企业运行的状况最直接的反应就是销售报表。因此销售部门在企业里面一般是一个具有非常强烈扩张欲望的部门，这与销售外向的天性有关，他们会在企业内部对生产、研发、市场、财务等部门都会提出要求，甚至是威胁，否则销售不利的帽子可能这些部门都要分担一些。

销售部势力资源结构

官方职能 利好 危机

产品或服务的销售，完成任务 为公司创造利润，其他部门也能利益均沾。 如果销售不利，每个部门都难逃厄运。

市场一线数据反馈 能为其他部门提供真实的信息数据，作为决策依据。 有时候则成为销售部指摘其他部门的杀手锏。

客户关系维护 销售部的人面儿最广，这些人脉关系可能对你有用。 客户关系集中在部分人手中，对公司就是最大危机。

销售部门看自己：

“公司的生存不靠我们靠谁啊，整天风里来、雨里去，在外面看客户脸色，苦哈哈的把产品销售出去，甚至经常往里贴钱，卖不出去东西的时候，就得拿着只够吃喝的底薪。其他部门的人还不知道感恩，一天都靠我们养活着，但提供的产品、市场政策，没几个得力的，就这样还拿着旱涝保收的工资，坐在办公室里，可以喝茶、聊天、看报，空谈清议，那有什么用呢？”

其他部门看销售：

“一天到晚的不着公司，迟到早退是常事儿，油嘴滑舌，一遇到事儿就耍滑头。抱怨着自己辛苦，还不是为了自己，为了拿提成？一到年底分提成的时候就急赤白脸的。交通、电话公司补助着，还大把拿

着公司的钱在外面花天酒地，花着公司的钱，吃喝玩乐，每月拿回的应收款不多，发票倒是一大堆。没有我们的支持，他们哪儿来的产品去卖，怎么兑现给客户的承诺？”。

一般来说，销售部门和生产部门是冤家，总是对咬，销售说产品不行，生产说销售不力，作为老板呢，也就只能在这中间和稀泥了。

销售部的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：无，这是一个急功近利的部门，利益的驱动使一切阻碍物都会被试图铲除。

第1章：菜鸟，我是谁（15）

2. 合作&竞争：销售部门与老板、研发生产是竞合关系，销售必须顶住老板的任务下压，获取一个较低的任务指标，同时争取获得一个较高的提成比例。销售必须挑剔技术的生产情况，为了满足客户要求，同时还得求着他们尽快完工。

3. 不合作&不竞争：与后勤类其他部门、一般员工，没有直接的矛盾关系，所以无谓合作也无谓竞争。

4. 竞争&不合作：销售与市场的死掐关系，是由于两者的着眼点不同，销售着眼于眼前短期利益，拿到现金流是第一位的，市场则着眼于长期规划，不在一城一地之得失，这种矛盾是无可避免的，所以很多企业实行一个副总主管市场和销售两摊子事儿。

市场

市场部是什么特征，好像是公司里面那一群最异想天开，发散思维最为严重，成天忙着策划、推广、媒体、路演的那群神仙。市场部负责着公司的中长期发展推进，从市场定位、市场策略、布局等多个方面执行老板的决定，并细化到实际行动。市场战略的成功，往往能够一战成名，给公司带来事半功倍的发展成效，甚至是次方级的增长，然而市场战略不成功，则容易被其他部门所诟病，因为这个部门是最花钱的部门，在很多人眼里，他们的任务往往就是一分不剩的把市场经费花掉。

说到底，市场部的职能仍然是为了销售，从品牌推广、市场营销、媒体公关，其实都是为了企业的最终利润，市场部从销售一线脱离出来，更为战略、中长期的去考虑企业发展，以营销的思想，品牌塑造的行为，从根本上推动企业前进的车轮。

市场部势力资源结构

官方职能 利好 危机

产品定义职能，包括市场调研、产品定义、产品开发 产品好，概念好，市场接受起来才快。 经常脱离实际，拍脑袋策划产品，让大家做无用功。

企业和产品推广，品牌树立和维护、推广策略 企业品牌好，对每个员工脸上都有光彩。 公关危机处理不好出现问题，推广花钱不少实际效果很低。

市场部门看自己：

我们就是公司的航标舵手，除了老板，只有我们看得准市场的方向，以良好的市场策略引导公司走向成功。我们及时的归纳总结市场信息，提出预见性的方案，让公司在市场大潮中应对自如。公司的品牌，危机公关，路演时刻，我们总是冲在一线，公司业绩的成长与我们努力密不可分。我们还必须与那些狭隘短视的财务人员打仗，争取落实我们的市场经费，说服生产和销售人员去做我们计划好的事情。我们的存在，让公司的发展插上了翅膀。

第1章：菜鸟，我是谁（16）

其他部门看市场部：

这是一群天马行空的幻想家，站在高高的山上，号称自己有战略眼光，能够预见未来，却看不到脚下的大石头，我们面临着现金流的问题，他们却忙着策划广告、活动，这些花钱的玩意儿，除了好高骛远的批评我们没有远见，不知道把他们扔到公司的第一线，扛起生产或者销售的压力，他们能不能还这么轻松的活着回来。

从演化历史上看，市场部脱胎于销售部，但现代企业中，市场部是制定策略的部门，而销售部是执行的部门，两者是指导与被指导的关系，这也就造成了两个部门最为常见的掐架行为。在中大型企业中，市场部的地位要高于销售部，而在中小企业里面，一切为了现金流的指挥棒下，市场部则是为销售提供服务的后勤部门而已，而且也只能如此。

市场部的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：市场部是对老板总体战略的解构，执行的部门，因此必须也只能和老板站在一条线上。

2. 合作&竞争：无，这是一个注定要做出全局般改变和创新的部门，这种规划和变革，难免有空想成分，难免会对现有格局发生变动。

3. 不合作&不竞争：与后勤类其他部门、一般员工，没有直接的矛盾关系，所以无谓合作也无谓竞争。

4. 竞争&不合作：市场与销售、研发的矛盾关系，已经在前面讲过，市场部对销售总有一些中长期策略指导的优越感，对研发生产也有产品规划的指导关系，这种感觉始终让大家不是很舒服。

秘书

按理说秘书这个行当是很单纯的，专业词汇的解释为“受雇为上级处理通讯、办理文书、日常事务的工作人员”，可是随着社会含义对其的不断深化，我们发现秘书已经变成了一个极其微妙的职业，它不仅仅意味着文字功夫、行政能力、为人处世，上管公司董事，下管公司小事，更意味着与领导紧密接触、能够吹吹风儿。秘书岗位是与领导岗位相伴生的，有了领导才有秘书的存在。秘书与领导的关系是一种有别于一般同事关系的。一定程度上他们的言行也许代表着老板的某种意图，虽然有狐假虎威之嫌，但也绝对不可小觑。

深究起来，秘书是一个两面性非常强的职务。XX领导的秘书，因为领导的光环，秘书的身份似乎也陡然而贵，然而实际上秘书在工作中也是受气包，领导诸多挑剔，无节制的加班，无时无刻的神经紧绷，毫无尊严的呼来喝去也不是没有。老板常让秘书代为传达指令，在员工眼里，秘书就是以“二老板”自居，经常七个不服八个不忿的，把秘书隔离起来，而秘书也不过是一个普通员工，他们也渴望与同事良好相处，但陷于这种职位差异的泥沼之中也是难以自拔。这种双重身份的职业人格分裂就是秘书的最弱点所在，跟她们交往，可以从这里切入，引导其宣泄两面挤压带来的怨气，自然而然的成为知己。

第1章：菜鸟，我是谁（17）

切莫以为当秘书只凭个脸蛋漂亮就可以了，秘书真是一个复杂的工种，杂糅了文字、行政、交际、管理、协调、装傻等多种深厚武功在内，一个修炼成熟的秘书在公司里的势力范围也是很大的，对其纵横捭阖的能力绝对不要低估，对其在老板下面修炼出来的兼容九阴九阳的功力也不要忽视。

前台

前台是什么？前台就是公司里坐在门口接听电话的美女。有好事者曾举办过“IT公司前台MM评选大赛”，端地是秀色可餐。守着方寸天地，一部电话、一台打印机、一部传真、一台电脑、一张桌子、一叠考勤纸，50%的时间在上网聊天，20%的时间在化妆和安排节目，20%的时间在工作，10%的时间在关注公司动态，官方主要职能是接待、接听，传个话，留个言，小道消息最灵通。

这么说虽有点偏见，但也颇具概括性，从大的层面上来说，前台是公司的脸面，客户第一眼看到的就是在公司logo墙下面的美女们，其精神状态、穿着打扮、言谈举止，都在细微处代表着公司的形象与内在。就交际而言，前台不光要面对公司内部的各个部门，更是与三教九流，上门推销、登门拜访的各色人等打交道，这对其应变能力要求也并不低。从权力上来说，一般公司的前台会掌握着查考勤、监督打卡、填写假条等职能，这些小地方想偷奸耍滑，还非得她们帮助不可。

前台守着一部电话，这部电话可是公司与外界联系沟通的重要渠道，这好比一个战士守着出入口，什么电话进来，转接，什么电话立马掐掉，遇到咆哮的电话怎么处理，甚至电话指导别人自驾车顺利抵达公司，声音是否足够柔美，这都是前台本人和公司需要关注的点。一个好的前台可以给客户良好的感觉，一个不称职的或者被你得罪的前台，则有可能捏死你一个重要的业务机会。另外需要注意的是，前

台一般的确是公司的花瓶之一，从事实上说有点容易招蜂引蝶，不少狼都盯着呢，交往方式上还是要好好考究一下。

对前台而言，从以上细节可以看出自己需要具备的能力，接待、应答、应变、礼仪等，普通话肯定要过关啦，如果会点外语则更有优势。在国内，前台MM是一碗青春饭，到一定年岁也就无心留恋这个职位了。前台一般也会从事一些文职、行政类的工作，在做好本职的基础上，从文职、行政的角度突围升迁，是一个可取的策略。如果志存高远，那就利用前台职位比较清闲的特征，进行自我升级和深造吧。

菜鸟职场地图对策

菜鸟无非就是进入一个陌生环境，不应该大肆张扬的那个家伙。有不守规矩嚣张的菜鸟，我们称之为初生牛犊或者“你新来的吧”，网上有不止一个段子是描述“新，新，新来的吧”总是不想让别人以为自己是“新来的”，结果层出不穷的露出马脚，闹得一脸尴尬。其实新来的菜鸟阶段，我们都曾经经历过，而且以后还会经历，你在本职领域是“白骨精”，可到了另外一个环境，照样也是瞎猫一个。我本人就不止一次的当过菜鸟，总结下来对待陌生的地图要秉承的原则有这么几个：

第1章：菜鸟，我是谁（18）

一、 恭敬的进入，作为新来的千万不要下车伊始就伊哩哇啦的，这是大忌，虽然你脑门上没有写着“菜鸟”两个字，可环境已经明显的把你出卖了，仅仅是你不知道而已，菜鸟的出现务必带着对周围的客套与恭敬，这样不会有什么大错，不至于刚一到就被蹩个马腿，或者挖个小坑。

二、 沉默的观察，新人进入环境，脸上带着笑容还不够，一双睿智的眼睛要四处踅摸，但不能显得贼溜溜的，要包装以勤学好问的伪装，重点观察的不是面子上大家讲的、做的，而是这其中的内在规律，或者称之为暗流，潜规则，因为要人命的或者能让你尽快借力的，就是在平静环境下的汹涌暗流。

三、 冷静的分析，你真的以为你看透了，要准备出手吗，劝你还是再冷静分析一下，哪些是可以接近、结交的，哪些是对你不感冒但没有危险的，哪些是有可能你的行为会触及别人利益的，想好了再做打算。

四、 聪明的接近，消除对环境的陌生感，褪去菜鸟青涩的外衣，其最主要的标志是融入，融入的前提是接近，能够接近你希望接近的人，并且不被反感，应该说你已经成功了一大半。

五、 积极的蜕变，什么时候才能从菜鸟一跃成为老鸟？实现破茧成蝶的蜕变，不是说你一味的用观察、接近的办法，要知道那些都是量变的基础，是99拜都拜了，但如果这最后一哆嗦没有发力成功，那你仍然是一个油滑一些的菜鸟而已。这积极蜕变的秘诀就在于，突然发力“勇敢说出你的声音”，在观察、积蓄之后，一鸣惊人的表达或者行动，让大家另眼相看的同时，标志着你的蜕变成功。

5) 快速适应10种环境

环境（environment）是一个什么东西？我们经常再说，人要适应环境，而不是让环境适应人。简单来说，环境是一个围绕中心事物形

成聚落的综合因素之和，环境会因为中心事物的变化而变化。

所以，我们常说的要去适应环境，是因为这个环境的中心事物并不是你，如果核心事物是你，那么至少你可以很大程度的去影响整个环境，比如在你自己的家庭环境中。然而，我们必须懂得是，无论是职场还是生活，在这个大的环境中，我们都不是核心事物，无法力挽千钧的去影响或改变环境时，首先要做的就是去适应，这不是一个痛苦的过程，而是一个必然的过程。任何人，包括很多历史的伟人，在能够呼风唤雨的改变环境之前，都有一个默默适应的过程。

具体看一下，职场新人需要适应的10大环境：

1. 信息环境，在进入一个环境之前，最好要占有大量的基础信息，通过各种渠道，尤其是Google、百度，对公司的各种信息进行检索，包括经营情况，业务领域，组织架构等，占有的信息量越大，应对越自如。

2. 生活环境，工作也是一种生活，上下班最佳路线、公司午餐、周围聚餐环境，甚至是公司的茶水间、洗手间你都得弄清楚吧，保证好工作期间的生活质量，才能获得一个良好的开始。

3. 办公环境，熟悉你的办公位，办公电脑，公司应用系统的帐号，电子邮箱，这些能够帮助你减少因为小事造成的困难，也不会让别人把你看作连这点小事都办不好的菜鸟。

4. 职责环境，你来是干嘛的？公司付钱给你不是让你来学习的，是让你来干活的，知道自己的职责，这是最起码的，别因为自己是新人就楞呆呆的。

第1章：菜鸟，我是谁（19）

5. 着装环境，着装是一个人的style，也可以是塑造风格的行头，人靠衣服马靠鞍。新来的人，最好与公司整体的着装风格相对协调，适当做一点创新，切忌格格不入，比如着工作服的传统企业你穿的嘻哈，崇尚休闲自我的互联网公司，你整天穿的跟卖保险的一样。

6. 交流环境，语言是需要学习的，进入一个陌生环境，必须要熟悉其专有的语境，是所有人都称呼英文名字，所有项目都用ABC代号，是满嘴术语单词，是互相客气恭敬，还是喜欢开玩笑，是喜欢正式汇报，还是私下沟通，是喜欢在吃饭的时候交流，还是在茶歇的时候？称呼领导是以“x总”相称，还是直呼英文名字？这都是需要观察和融入的，当你的语言或者沟通方式不对的时候，很多困难接踵而来。

7. 流程环境，流程是一个企业归纳总结下来的结构化程序，按照这个程序很多事情会顺利的被分解执行，凡是超出流程之外的，无外乎两个定论，要么被称之为创新，要么被称之为不懂规矩，你是新人，不遵守流程，自然就是不守规矩。

8. 文化环境，按照职场新人的智商，其实应该理解不了企业文化是什么。有人说“企业文化”是企业的核心竞争力的时候，我理解起来都很吃力。职场新人，暂时把企业文化理解为，企业的行事风格吧，这大抵是跟一个人的性格是一个道理。如感恩、迟钝、服务、艰苦创业，大概都可以称之为企业文化的内涵，如果企业文化是停留在口头上的、墙壁上的，那你还不如直接去把脉这个企业的行事风格。

9. 协同环境，要注意观察企业里面的协同工作风格，是很顺畅，乐于助人式的，还是很规矩，丁是丁卯是卯模式的。不同的协调环境，要采取相应的协调方法，你一个人力量有限，当你想借助其他人力量的时候，首先要选择与之协同工作的方法。

10. 潜规环境，在一个环境里面，大多数的规矩是可以用明文规定的，但也有一些不便于放到桌面上来谈，大家日久成规，就形成了一

些潜规则，或者不成文的规定。比如，加班文化，有的企业是坚决反对的，有的则是加班越多，加班越晚，越被器重。有的规矩是，老板没走之前，你千万不能走。有的公司坚决不能容忍办公室恋情。这些东西，需要一段时间来获得，也可以求教于关系比较好的老资格。

对于环境的适应，我常常会想起一些自然界的伪装高手，它们高超的适应技巧，使其获得了更多的猎食机会，但你也会发现，所有试图适应环境的动物，都是等待的慢性子，他们并不着急，而是改变自己，适应环境，等待机会的自然到来。对于职场新人来说，到了一个新地方，并不需要高调的、急迫的融入团队，当你适当的观察环境，改变了自身的颜色，与之协调了，并等待了足够的时间，机会始终是会来临的——属于你的圈子自动会接纳你。

第1章：菜鸟，我是谁（20）

6) 新人的三道免战牌

一直搞不清楚，古代的战争规则到底是怎样的，从小听评书，两军对垒好像都是各出一员将军，俩人PK，一员名将可以连战对方n多小字辈的。单一的PK制，让有拥有武林高手的一方占便宜太大。没有高手的一方打不过了就高挂免战牌，坚守城池等待救援。于是，对免战牌这个东西感到很神奇，对于弱势的一方，不打就不打吧，还要告诉对方“今天累了，我不打了啊”。好像多少有点“我都说我不打了，你要是再打就有点不道义了” 的意思。

在现代职场上，刚好相反，强势的一方才拥有免战牌，而新人看到这些免战牌，最好乖乖收起自己的好奇，否则你就真的触犯的企业的道义了。上司一般拥有三道免战牌，他们心里有很清楚，而一些新人还不太清楚，经常罔顾这三道免战牌的存在。

第一道：给我努力其余免谈。这是说工作积极性的，作为新人你还是个白丁的时候，除了空有一膀子力气，其他几乎什么也没有，所以除了卖卖力气，多加班，多付出点精力，似乎也没什么可奉献的。对上司而言，他们也是这样看的，都是从新人走过来的，你凭啥就吊儿郎当，大把努力的孩子等着我提拔呢，所以，请先给我努力其余的免谈。

第二道，给我听话其余免谈。这是说态度的，初生牛犊不怕虎的态度，请用在工作冲锋陷阵上，不怕脏不怕累，这个“虎”指的是工作内容，是难题。动不动跟上司叫板，或者流露出不满，千万不要以为这是“初生牛犊不怕虎”的精神，你这叫不听话。让你往东你往西，让你追狗你撵鸡，留你何用?

第三道，给我业绩其余免谈。这是说结果的，新人也是人，也是员工，再努力、再听话也是要看结果的，忙活半天业绩为零，价值为

负数（减去你的工资），任何老板对这种情况的忍耐力是非常有限的，任何新人在这种情况下都是非常危险的。

说了三种免战牌。既然有免战牌，就必定得有迎战牌，是的，当你完成了结束三条免战的条件，就可以尝试迎战了。在上司心目中，努力，听话，而且业绩也比较不错的人，才是那些有资格跟他提条件的人，这三条缺一不可。很努力，也有业绩，但是不听话，上司满足你的条件要求，岂不是养虎为患？很听话，很努力，但没有业绩，上司满足你的条件要求，怎么对得起公司利益原则?

当你让上司摘掉他挂在心头的三道免战牌，菜鸟已经进化了。

7) 被误解的第一印象

第一印象并非总是正确，但却总是最鲜明、最牢固的，并且决定着以后双方交往的过程。有很多职场技巧都提到了“第一印象”，提的很重要的程度，但都有一个重要的缺陷，就是只谈了必要性，没有谈可操作性，没有具体的指出要注意哪些场合的第一印象，以至于大家都以为“第一印象”就是两人的第一次碰面，力求在这次碰面上要一见钟情。

第1章：菜鸟，我是谁（21）

可是有没有想过，其实职场的第一印象和恋爱不同，恋爱第一次碰面，彼此不爽，以后就不用再见了。职场，第一次碰面仅仅是个开始，职场上都是有智商的人，对第一印象的形成，一般不会跟那些看门衙役似的人看衣服马看鞍，职场第一印象是有多个场合、场景的第一印象重叠组成的，从医学角度上说，它是一个重影儿的结果。重影后的第一印象形成，证明大家对新人的观察期结束了，这种印象才是真正的“职场第一印象”，形成以后就很难再改变了。

那么好了，我们总结一下形成第一印象重影效果的诸多“第一次”，更加有的放矢的了解一下需要注意哪些场合的第一次。

1. 第一次见面，这个你应该会吧，穿的干净整洁，面带笑容，怀揣自信，不卑不亢的去，适当表现出你的激情。这个没做太好，也没关系，很多职场老人，并不真的以这次见面定你终身，除非你出现巨大纰漏，关键是后面的第一次。

2. 第一次开会，收到会议通知，麻烦你早点到会议室，带着纸笔，选一个后排的位置坐下，如果白板没人擦你就去擦了，注意听讲，认真笔记。

3. 第一次发言，会上领导讲话，你要进行分析，如果让你回答你该怎么讲，1，2，3列好标题，如果真点到你名儿了，不妨清清嗓子把你准备好的1，2，3大声说出来。

4. 第一封邮件，你要发给谁？一封报到邮件？做一下自我介绍，客气的请大家提点你？这封邮件可以发，但最好征求一下你直接主管的意见，是发自己部门，还是全公司群发。

5. 第一次作业，这是试探性的布置，务求要又快又好的完成，不会的地方先请教老员工，查资料，比领导预期的时间早一点交上去，写清楚“你第一次做，查阅了相关资料，但可能还是会有疏漏，请领导指正”云云。

6. 第一次吃饭，来了不久一般会有人请你吃入伙饭，拘谨虽然不好，但也比醉酒大闹天宫要好。虽然名义上是请你吃入伙饭，但你不是主角，以仰慕的目光看着老鸟们高谈阔论，客气的帮他们斟茶倒酒吧。

7. 第一次请假，要请假啊，新员工请假会被认为是毛躁的表现，那你可得找好理由，找一个非请不可，但似乎又是为了公司工作着想的理由最好，比如，根据公司要求去体检、办理xx手续等。

8. 第一次见客，理论上来讲菜鸟是不会被安排去见客户的，但有一种情况例外，就是带你去开开眼界，见识见识。那么你知道自己应该怎么做了，穿着举止要符合公司要求，少说多听，多记录，有什么想法回到公司再给同去的人交流，切忌当着客户胡说八道。

9. 第一次帮忙，有同事让你帮着做事情了？还是先别拒绝吧，毕竟这是人家给你的信任，既然是信任就不能辜负，交给办了，最后不了了之，当他顶雷的时候，第一个想捏死的就是你。

第1章：菜鸟，我是谁（22）

10. 第一次谈话，领导找你谈话，了解情况，看看你最近的工作心态和进展，你木讷的一言不发，又或者以为轮到你大谈公司管理的混乱了？明显不对，你要说的，是以褒扬为主，自信为辅，少量业务不解为调料，这才是一个成功的谈话。

职场第一印象的形成，一般以一个月为限，这一个月判定“态度、行事风格、能力”等诸多方面的一个职场印象重影组合完成。一两次的失误，不必耿耿于怀，你有一段时间去好好完成诸多第一次，但记住，任何人的第一次都是有时间和次数限制的，这种机会花完了也就不再复得。

8) 职场新人的泥潭

泥潭，其危险系数有两个，其一是泥，沾益一身泥巴，总归也是很不好看；其二是潭，深水为潭，陷入其中如果不会游泳，势必有危险。

职场新人的泥潭，就是那些职场新人容易沾一身泥巴，或陷入无法自拔的坑坑洼洼，我们且做一些标志牌，戳在哪儿——“此处施工，请绕行”权当是一个提醒吧。

郁闷。新人的郁闷来自于多个方面，薪水不满意，压力大，领导不理解，干活总出错，于是一天就挂着一个茄子脸，郁闷有传染性，一片黑云彩把整个天空都映的灰暗了起来，周围人见到你也没了笑容。想要自己不郁闷，先让别人开心，让周围人开心了，你肯定开心；你要赢，先让身边的人赢，让客户赢，那你才能真正赢。

忧虑。这个可能出错哦，那个可能领导不满意啊，呀还忘了一件重要的事儿，新人的忧虑心态会非常重，因为他们还没有判断事情结果的能力，所以总是处在一个担心的状态。其实，事情的结果并不会因为你的忧虑而发生变化，要么去行动补救，要么就安心静待结果。

迷茫。职场新人，经历一个阶段的磨练之后，发现现实和自己预想的差别太大，超出了自己能够估量的范围，于是失去了方向感，没有了目标，无所适从的感觉弥漫其心。迷茫最大的伤害不是来自于情绪，而是浪费时间，一个人的迷茫可以持续很长时间，也可以很快的消除，有了目标，迷茫也就淡出了。

生气。一个人逐渐成熟的时候，火气也就变小了。生气不完全是坏事，总是生气，一点就着，这种新人最易成为炮灰，当你还在气鼓鼓的时候，竞争对手已经在收拾战场，检点胜利果实了。生气，最大的功效就是使你失去理智。

消沉。消沉和迷茫的不同在于，迷茫是因为失去目标造成的无所适从，而消沉则是目标明确，但被沉重打击的结果。在朝着目标前去的路上，并不一番风顺，遇到障碍想要放弃，又不忍放弃，于是在这种痛苦之中游离。消沉总是类似人生的黑暗，人在经过黑暗的时候，不自然的会哼个曲子，或者吹吹口哨，走过之后就是光明了。

第1章：菜鸟，我是谁（23）

装懂。不懂不可怕，装懂也不可怕，最可怕是被人看出来你是在装懂。新人最容易犯的就是被人看出来装懂，一旦处于这种情况，你的学识浅薄+诚信危机，就足以影响你的职场个人品牌了。不懂嘛，没什么了不起，菜鸟都这样。

忙累。“最近怎么样啊？”面对这样的询问，很多菜鸟会回答说“忙死了，累死了，苦死了”。仿佛他们干的是全世界最脏，最累的活儿。这里面有个值得反思的地方，如果你一直这么辛苦、劳累、忙乱，是不是你对自己的管理出现了问题，对工作的分类、解决出现了问题，别人很轻松就能完成的工作，你要拼命加班才赶的上？忙和累，有时候是一把衡量个人能力成长的尺子。

苦楚。没尝过苦的人，乍一吃到苦味，相信那是最苦的时刻。不喜欢吃苦瓜的人，慢慢尝试咀嚼，据说也能逐渐品出清香来。新人没吃过苦，一入职场如苦海，内心如被黄连泡着，这种心态会导致做任何事儿都觉得自己跟窦娥似的。其实，身边比你苦的人一划拉一大把，他们有叫过苦吗？没有，因为那点苦在吃过苦的人看来，简直是甜。

魔鬼。我们总是把那些超出经验范畴的，可怕的东西，归类入魔鬼之流。魔鬼上司，魔鬼的企业环境：你想休息，他要你加班，你想邀功，他骂你狗血淋头，你想认真细致，他却说你婆婆妈妈，你要看长远，他教你短平快。不疯不成魔，难道真要把人逼疯，让人痛不欲生，恨不疼的脑仁出窍才罢手啊。其实，魔鬼与天使总是一个正脸一个侧脸，当你试着学会与魔鬼共事、并开始让他欣赏你，总有一天你发现，原来你已经成为降魔尊者。

其实泥潭还有很多，人在职场，我们会路过光鲜的花园，也会路过阴暗潮湿的泥潭，看见泥潭能够绕道走这是最好，不幸掉进去了，

也无谓沉沦，粘在身上的泥巴是命运的礼物，它标志着我们的勇气，跨过去，回望，当时的潭不过是一汪水洼。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（1）

第2章：菜鸟之技，无招胜有招

【给我一个支点，就可以撬动地球。这句话除了有点吹牛的嫌疑外，其他都是在证明技巧的重要性，正确的运用技巧，的确能够以小搏大，以少胜多。】

1) 工作类型与价值分析

付出就有回报，要做就做最好。

这句话是很多人挂在msn上的座右铭，貌似一个很有道理的信条，但在职场里面，只有信条是不够的，还必须把信条建立在清醒的价值认知基础之上。

人在职场，除了拼命努力的干活以外，有一条致命的隐性规则，需要我们提起十二分的重视，那就是工作的价值、含金量。这条规则决定了，有的人翘起二郎腿，只需要做一两件事情就可以平步青云，而有的人累死累活还要被一脚踢开，甚至干的越多，犯错越多。在不公平的职场现实背后，其实隐藏了一条非常合理的价值曲线，这条规律告诉我们——即便是同等的劳动量，其所创造的职场价值也是完全不同的。

一件事情是否有价值，是否是正确的选择，在企业里面主要取决于几个重要因素：

企业价值：对老板（资产所有者）有无价值，对消费者有无价值。

高层价值：对独当一面的高层们有没有价值。

员工价值：对企业奉献付出的员工是否有价值。

协同难度：协同的人越多，环节越多，价值就越低，因为完成难度大，价值利益分享的人多。

期望值：期望越大，失望也就越大，期望值越高，价值认同也就越小。

根据以上元素的排列组合，可以给出一个企业工作价值表，罗列一些按照价值曲线衡量的工作类型，并不全面，但可以以此为推论依据，仅作游戏参考：

类型 企业价值 高层价值 员工价值 协同难度 期望值

赌博工程 高 高 高 高 高

高难工程 高 高 高 高 低

形象工程 高 高 高 低 低

拍马工程 高 高 低 - -

日常工程 高 低 低 低 低

死亡工程 低 低 低 低 低

政治工程 低 高 低 - -

造反工程 低 低 高 - -

赌博工程：特点是对企业、对高层、对员工价值都很高，但协同难度很大，期望值也非常高，这时候这个工作的性质是——赌博，也就是说你能力强，顺利完成则可令人刮目相看，飞黄腾达，但反之则遭多方唾弃，责骂你令企业失去了发展良机。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（2）

高难工程：特点是对企业、对高层、对员工价值都很高，协同难度也很大，但大家期望值很低。这种工作的性质是——高难，如果你能完成各方都非常满意，同时因为本身大家原始期望值不高，会喜出望外；当然如果你没能完成，也同样是期望值救了你，原本大家就没指望能成功的，不怪你！

形象工程：特点是对企业、对高层、对员工价值都很高，协同难度低，期望值也很低，这种工作的性质是——面子，脸上贴金的事儿，做成难度不大，做成了各方都欢天喜地的，这种事儿你还愣着干嘛，报名抢活干啊。

拍马工程：特点是对企业、对高层，价值很高，对员工则不是那么有利，这时候不管协同难度如何，也无论期望值的情况，这个工作已经变成了一个拍马了，只要能抵得住民怨沸腾，那尽管去做吧，毕竟“干活不由东，累死也无功”。

日常工程：对企业价值较高，对高层、员工价值可以忽略，没有什么协同难度，也没有期望值，这种工作的性质就是日常工作，其工作价值体现在对企业的日积月累之中，做好是份内之事，但并非作的越多就越被赏识，做的越多反而会可能被归于平庸，只能做这点儿事儿。

死亡工程：全部是低，对企业，对高层，对员工，同时协同难度还低，没人跟你闹别扭，阻止你完成此事，期望值也低，没什么人关注，进展相当顺利，当工作完成之日，估计就是卷铺盖走人之时。

政治工程：对企业价值低，对员工价值低，只是对某些高层价值较高，此时不用考虑协同和关注程度，都要清醒的认识到，这可能是一场别有用心的政治工作，想清楚了再出手吧。

造反工程：对企业和高层价值低，对员工价值较高，不考虑协同难度和关注程度，这都算作是一场民间起义，你是想代表劳方跟资方

叫板吗？如果是那么请挺直腰板，并接受不明不白死亡的后果，如果不是那还是擦亮眼睛，站对队伍。

赌博、高难工程属于大开大阖之作，有能力者做之；形象、拍马工程，属于高含金量的工作，争取多做；日常工作，不得当不做，但尽量能用其他有价值的工作引起领导注意，以求少做；死亡、政治和造反工作，属于极度危险区域，趋避之。以上大概是常见的，按照价值曲线划分的职场工作类型，并不完全，而且也不一定准确，只是做个推论参考，最重要的还是提醒大家对职场工作价值曲线的重要性认知，不要殚精竭虑干了半天，最终闹个鸡飞狗跳落埋怨。

有这么一个绕口的职场悖论，颇有见地的说明了职场工作价值鉴别的重要性。

1. 正确的道路上做正确的事儿，获得最大价值，走向成功。
2. 正确的道路上做错误的事儿，获得次等价值，延缓成功。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（3）

3. 错误的道路上做错误的事儿，没什么价值，误打误撞也能成功。

4. 错误的道路上做正确的事儿，负价值，南辕北辙越走越远。

世界上很多事就是这样，选择一个本身就错误的道路，用力越多，付出越多，其价值就越小，离你设想的目标就越遥远。

2) 0.1>1的职场法则

当我还是一个新人的时候，没有人这么明确的告诉我这个公式，自小我的数学成绩也是颇为差劲的，没有参透这个公式也情有可原，但当我领悟到这一点的时候，突然发现，很多事情推行起来，居然变得容易了，与上司的关系也变得融洽了，概因为此，我经常对下属强调这个职场公式：0.1>1，也就是说0.1比1还要重要。这个道理可以贯穿于整个职业生涯，之所以放到菜鸟系列来讲，是因为需要从菜鸟时期起，就知道这个公式的真正含义。

职场菜鸟领到任务，总希望用一个精彩的100分，一个完整的1，甚至是1.5交给上司，按照一般理解，这样完成任务似乎能够带来惊喜，带来上司高度的评价，满意赞许的眼神。也许有时候是这样，领导交办一件事情，快速的完成，领导很满意，给予嘉许，但更多的时候，工作是不可能短期能迅速完成的，当你尝试着闷头去做想达到100分的精彩，一周过去了，没有给领导沟通，两周过去了，没给领导汇报，这会引发两种情况，其一，领导心里发毛了，不知道你在搞什么，到底做了工作没有，不知道进展怎样了；其二，领导不能及时给予指导意见，也许会发生方向性偏差。

说到这里，你大概明白0.1>1这个公式产生的背景了。对于领导交办的任务，0.1意味着阶段性的成果，及时的把0.1呈现给上司，也许0.1并不是很完美，但这个及时的速度就已经足够让老板满意了，多阶段的0.1，会让上司知道你的进度，你的思路，对你也会给予足够的放

心必要的指导，这种信任往往比看到100分的惊喜来的更实在。什么叫工作得力，及时的交出0.1就是工作得力，在老板担惊受怕之后拿到的1，那最多只能叫石头落地。很多时候，一些人在闷头干到0.9的时候，堪堪就要完成一个漂亮的工程了，上司的忍耐程度已经崩溃，直接走马换将；或者是，完成了一个自认为100分的成果，拿给上司看，劈头盖脸给骂回来，因为你做的是-1。说到这儿，不由得想起的一个段子：“毕业后接一大活，完事后能挣三十万。拿图纸一看，盖一40米高的烟囱。都盖好了，人家验收时把我揍了一通！唉，我把图纸看倒了，原来人家是要挖一口井.....”

有人说，总是0.1，0.1的频率汇报，这岂不是没有工作执行的空间了？事实上，当多次的0.1执行过后，老板对你的信任会逐渐建立起来，逐步从0.1扩大到0.5延长至0.8，直至无限趋近于1，但永远也不会是1，这是因为，上司对下属的信任永远也不可能是100%。

另，需要注意的是，当上司对你的信任已经是0.5，请不必还以0.1作为汇报沟通频率了，这个频度需要你自己来把握，上司也会提醒你。频度过密，上司会认为你婆妈，不够大气，频度过宽，上司会认为你粗枝大叶或对他不够尊重，此乃职场大忌。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（4）

归纳来说，0.1解决了两个领导关注的核心问题：速度和信任。完成0.1的时候就进行汇报，也许任务本身整体工期速度并未改变，但在领导的心理速度，的确是加快了。0.1的出现，小成果的不断累加，给领导消除了顾虑，逐渐形成了信任体系。

追求卓越，这是一本著名职场书籍，后来演化为一种管理理论，实际上，这不过是一个骗局。任何事情，一味的追求卓越，最终只能丧失所有机会。给我这个结论的人是比尔盖茨，且不说他没有追求上完大学的卓越，就连他赖以起家的Windows也是典型的0.1策略，不断推出补丁，无数个补丁。用户们非但没有怪罪他，反而感激涕零的谢谢他不断的帮助我们避免安全漏洞，比尔就是在这样的不断对付中，推出一代又一代并不完美的产品。试想，如果他沉溺在追求卓越的泥潭，PC行业也许还停留在蒙昧状态。

纵观职场变迁，负责任的说，从0.1到1，不断对付才是世界前进的终极动力！

3) 灰色地带如何闪光?

新人入职场，一般不会分配给你多么富有挑战性、创造性的工作一地鸡毛的事情，程序化的事情，没有难度的日常杂碎小事，这就是灰色地带，做的再多，做的再完美，差错率再低，也不会引起注意，不会带来喝彩的声音，新人一般都要经历这个阶段，如何从灰色地带突围，是新人必过的一个坎儿。要想从灰色中脱颖而出，必然只有闪出异彩来。

职场里面的确有很多无法界定的灰色工作，作为职场新人首先要接受这个现实，千万不要以为这是大材小用，怀才不遇，公司老板不懂得欣赏人才。要知道，只有那些能够自己争取破茧而出，明珠出土的人，方可称得上是人才，一辈子都在埋怨老天没给机会，空有一腔热血，满腹经纶无发施展的人，其实最多只能算做是怨妇。勇敢、主

动的面对灰色地带，这是每个人成功之初必经的考验，是合理的生存规则。灰色存在于黑白之间，往后退一步就沉沦入职场的黑暗里面，往前跨一步，就可能进入职场的光明地带。

我经常会遇到一些朋友跟我抱怨，自己每天做的工作非常琐碎，无论再怎么努力也无法引起领导的重视，所以就没什么机会提升。每当此时，我会想起一个词——脱颖而出，这个词的原意是，把锥子放到麻袋里面，总有一天会把尖儿露出来。仔细体会这个词的含义，它就是告诉我们在任何一个不顺心的环境，只要你认为自己是有锋芒的锥子，总是有机会让你脱颖而出。那么如何在办公室的灰色地带中脱颖而出呢?

我提供三种方法:

提炼法，非常喜欢郭德纲有一句台词“你这是逮着蛤蟆，要挤出脑白金来啊”，话虽然有点损，但也颇值得玩味，我们跟成功的人相比，也许就差在这里了，我们认为蛤蟆是无论如何挤不出脑白金的，但的确有人做到了。在灰色的工作里面，照样能够做出神采飞扬的工作来，只要你肯琢磨，在本职工作的范畴中，必然能够发现一个新天地。比如，一个前台，每天的工作就是接听电话，本身毫不起眼，当她有一天递交了一份《公司业务电话接入类型分析》，提交给销售部、市场部做参考的时候，是不是所有人都会跌破眼镜呢?

第2章菜鸟之技，无招胜有招（5）

多余法，多余是一种越界，越过你应该负责的职责范围，做了一些多余的事情，这些事情充分体现了你在其他方面的才华，会引起别人的注意，这时候就会获得一些转岗、兼任的机会。这里有一个前提，就是做多余的事情，不要引起对方的反感，让别人以为你是抢饭碗，抢功劳的话，就不是很妙了，最好是属于雪中送炭的方式。比如，当某同事来不及做一个方案，你主动帮他承担一部分，并且做得相当得心应手，当上司知道这部分是你所为，那么你多余的做法已经起到作用了。

自荐法，当然是毛遂自荐了，这种方法的最大问题是，当你给上司自我介绍一番，表一番雄心壮志，恳求一个机会的时候，上司始终是用怀疑的眼神在看着你，因为之前没有实际案例表明你是成功的。这种方法对那些愿意给下属机会的领导，还是有些作用的，只不过当你恳求到机会的时候，请千万珍惜，似乎也只有这一次机会，因为你已用自荐的方法给自己下了军令状。

以上三种方法，并非孤立，可以结合起来使用，当有一定的成功案例时，进行自荐，也许领导也正在考虑如何重用你，突破灰色地带也并非可望不可及。

4) 工作状态包装10小伎俩

娱乐圈讲究包装，很多明星扔大街上拿筛子筛都不一定能把它们找出来，可一上镜头那就完全两码事儿了，包装的魅力就在于把人的弱势部分掩盖起来，通过程序化的调整，塑造出一个更为优越的形象。对于那些已经功成名就的明星来说，包装程度会随着他们知名度提升成反比递减。

职场这个舞台，也需要一定的包装，尤其是对尚显稚嫩的新人，做个别的程序化调整是很有必要的。我们这里不谈衣服、仪态等包装，而是提供一些包装工作状态的，跟卖大力丸赛的，用了这些小伎

俩，你就显得那么积极、稳重、有判断力，时间久了不但别人认可，连你自己也信了。

1. 保持办公桌整洁，把书籍和文件归置好，但注意不要收拾的太干净，要留一两份文件摊开在桌面，这样既显得有条理，也显得你仍处于工作状态。

2. 准备回家了吗？老板走没？如果没走你可以考虑等他走之后再走，他走的时候别忘了招呼一声，让他看到你。如果你决定早点离开，那么麻烦带一两份文件，跟老板说你今天有事儿先走了，晚上到家再处理一些工作，这样他会认为你是一个以公司为重，不惜用私人时间处理公事的好员工。

3. 你平时睡觉几点？如果在家早早处理完公务邮件，可以考虑留到睡觉之前再发，邮件的发送时间会提醒你的老板，看，这是一个多么敬业的员工，这么晚了还在为公司殚精竭虑。

4. 有一项统计表明，步伐比别人快1/3的人显得特别有自信，有power。不知道这个的准确性，不过我是这么做的，这样做至少给自己一些心理暗示，我很强，我要加快进度，没准老板看到也会这么认为呢？

5. 上司交办工作，不要稀里糊涂的就回答“好，我这就去办”，说这句话之前，重复一下指令：“您的意思是，@#$@#，对吧？”当上司认可之后，再说那句话。这样处理，一则显示你的冷静分析，不盲从，二则显示你的效率和服从。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（6）

6. 花几分钟时间，整理好本周的工作计划和总结，很简单就行，清楚自己在做什么。当开周例会的时候，噔噔噔，用相声里贯口的技巧把自己负责的工作情况汇报出来，如果觉得不够多，可以把一项拆成两项说。这显示了你的计划性和进度控制能力。

7. 当别人问你一件事情，你突然发现自己茫然无知时，可以不用嗫嚅着说“我不知道”，而可以说“恩，让我考虑一下/让我整理一下情况，2小时候答复你，好吗？”这充分显示了你的审慎，不轻率，又适当为自己争取了时间。

8. “这件案子，是在xx经理的指导下，我和小王一起策划出来的。”当领导问起方案是谁所做时，你可以这么回答。这句话，进可攻——如果领导满意，充分体现了自己的团队精神，为上司和同事争取认可；退可守——如果领导不满意，哈哈，这事儿可不光是我一个人干的。

9. 想让自己显得更专业？那就在谈论之前，疯狂恶补一下专业知识，多学几个专业名词，最好是英文的，看一些行业研究报告，发展趋势，最好是带数字的。当你祭出这些东西，就会显得你认真做了功课，而且专业学识很渊博。

10. 如果公司允许你们使用msn、qq，可以在上面时常加一些豪言壮语，让人看了知道你的心态很积极，在不断努力。切忌那种把灰色情绪挂上去，弄得一片凄凄惨惨戚戚，污染整个办公室的行为。

这10个小伎俩，其实是用来调节和包装工作心态的，工作中这样的善意伎俩还有不少，慢慢用着用着，就会逐渐内化为你的习惯，其实很多习惯都是从自我包装做起的。

5) 职场礼仪的犄角旮旯

现在是文明社会，大街上吸烟已经算是违法了，职场里面的文明也逐步被推广开了，有很多类似的讲座或者书籍，教导我们如何递名

片、如何落座、如何打领带、如何吃西餐、如何用目光与对方交谈等等。与正统的商务礼仪教科书不同，接下来我要说的，是一些职场礼仪的犄角旮旯，翻译过来说也就是一些平时不大被注意的细节。这倒不是说正规商务礼仪不重要，我也真诚的建议正统的商务礼仪方面倒真是应该找一本书系统的看一下，那属于识大体的范畴。有种说法是“细节决定成败”，那我们就来看一些有意思的职场礼仪的犄角旮旯。

会场：进入会场，按照名签选择座位，没有名签的按照自己的身份，选择座位，不明确自己身份的那就先坐在后排，等其他人落座了，再行选择。开会的时候，尤其是小会场，保持安静，喝水不要出声，对主持人和发言人保持积极的关注。无论你是谁，电话一定要静音，如果是振动模式不要放在桌子上，在桌子上的振动声音更烦人，不得不接听的电话，尽量起身离开会场。中途离开会场的，动作尽量小，从人群的弱侧出入，以不引起他人注意为好。

电梯间：自己乘坐电梯就无所谓了，如果是遇见领导或者陪同客户等，快到电梯间时快走几步，提前按上/下按钮，电梯门打开你先行步入，一手按住“开”，另一手可挡住电梯侧门，领导或客人进入完毕后，按下要去的楼层按钮；行进中有其他人员进入，可主动询问要去几楼，帮忙按下。电梯内，如果人多，则不必非要寒暄，如果人很少，则可以寒暄几句天气、路途等。到达目的地楼层，一手按住开门按钮，另一手做出请出的动作。领导或客人走出电梯后，自己立刻步出电梯，并热情引导行进的方向。补充一句，开门和开电梯的小礼仪差不多。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（7）

洗手间：自从厕所被洗手间的概念替换，其环境的整洁程度、光亮程度也大为提升，尤其是五星级酒店的洗手间颇为辉煌，但即便是如此，好像洗手间也不是一个合适的社交场所，但一栋大楼里面的洗手间数量有限，且人三急起来也不分时候，难免会在洗手间遇到同事、领导或客户。除了自己个人的整洁、干净，拉好裤链这些份内之外，见到人打招呼有点尴尬，握手就更免了。如果是短时错身而过，可面带微笑点头，称呼一下对方职务，比如“你好，李总”，如果是时间略长，可寒暄两句“最近工作挺忙吧？”，对于中国人常说的“吃了吗？”这句问候语，还是算了吧。

手机铃声：自从韩国人发明了彩铃，这下子手机成了个性的天地，一个比一个搞怪，一个比一个友邦惊诧。说实在的有几次打通电话，被那边的彩铃吓了一跳，个性不是错，个性到不分场合的吓人就是你的错了，试想一下如果领导或者客户打给你，如果响起“爸爸，接电话”、“汪、汪”这样的手机铃声不仅会显得很不严肃，而且与自身身份不符。同样，在工作期间，如果有人拨打手机联系公事时，却听到“我就不接电话呀，我就不接电话，别人的电话我都接，我就不接你电话”听到这样的搞怪的彩铃，未必就先赞一个你很有个性吧，可能还是多少会觉得你不够稳重成熟。

邮件行文：有些人写邮件习惯不写抬头，空着就发过去了，普通同事还好，对客户或者领导就有些不尊重了。邮件的另外一个礼仪，标题尽量能概括整个内容，比如“关于xx项目预算的报告”，这样很直接的就能判断出邮件的重要性，知情权落实的很好，有的人直接标题写个“王总你好”就发过来了，就得打开邮件之后才看到，原来是一个转发的笑话，浪费时间。

称呼：称呼是人际交往礼仪中极为重要的事情，称呼得体交往气氛就较为融洽，若称呼的不妥当则很容易让他人产生立即的反感。称

呼更是一种随着环境改变，入乡随俗的东西，切不可把称呼的环境混淆了，比如就算你和上司关系很好，在与客户见面的时候也最好称其“x总”，而不是直呼其名，甚至是“老x”。职场上一般有三种称呼方式，一种是尊称，或以职位，或以性别尊称，适合于比较正式的场合，诸如“xx社长、xx总监，xx女士、xx小姐”等；第二种是洋气一点的，称呼英文名字，比如“leo、victor”等；第三种是套近乎的称谓，比如跟客户熟络之后，可称呼“xx兄，xx大哥”等。

职场上的一些礼仪细节，能够体现出一个人的整体素养，注重对自己的包装，得体与不得体，懂事与不懂事，往往成为职场评价人的一个重要砝码，注重职场礼仪，使之成为个人习惯，定能为自己加分增色。

6) 弱小的匕首——切入点

当入职场渐深，接触的工作难度逐渐加大，甚至让你自己独自去处理一件事情，一个项目的时候，颇觉得有些吃力，抓耳挠腮，不知从何下手。这时候，你应当会想起一个词——“切入点”。

什么是切入点？很多人在很多场合都在说这个词，似乎这是一把解决问题的万能钥匙，能够让我们在纷繁复杂的表象中，迅速抓住关键点、抓住痛脚，从而势如破竹的去解决问题。

有人以为，切入点就是重点，或者说切入点是画龙点睛的“睛”，纲举目张的“纲”，其实这都是有些误解的，不是很准确，如果照这个理解去做切入，不但难以对症，还很容易造成整体崩溃。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（8）

切入点，以我不谨慎、不负责的推测，这个术语应该是源自医学领域的。我也打算从这两个领域术语的特征来阐述：什么是我们解决问题的切入点。

如果把解决一个问题，做一件事情，比作是一场医学手术，那么切入点具备这么几个特征：

1. 间接抵达病灶，一般不可能直接一刀切到病灶本身，而是从外围，或距离较远的地方下手，不会贸然头痛医头、脚痛医脚。

2. 必要的麻醉措施，实施手术之前，必然要进行一些麻醉，否则还没切入，人就会跳起来了。况且还要考虑药力过后，降低病人的痛苦，减少不适感。

3. 小局部实施，必然是不能一刀下去，整个框架都废了，而是选择一个不至于影响全局的部位。

4. 手法或工具犀利，切入点的工具，必然如针灸的银针或者手术的柳叶刀，锋利小巧，这样才能“以无厚入有间”，游刃有余。

结合这个不怎么靠谱的医学推论，我们不难得出，职场工作中，什么样子的点才称得上是切入点：

1. 切入点不是核心目标，而是突破口。以A为切入点，一定是为了达到B或C目的，不可能是以A为切入点，达到A目的。这就跟战争中的突破一样，集中火力突破城门，是为了占领整个城市。如果错把核心目标，作为切入点，那么你打的是一场攻坚战，而不是迂回战。

2. 切入点需要具备一定迷惑性，让被切的或者竞争对手，这种麻醉药力不立即引发对抗情绪或启动对抗措施，最大限度的节省兵力，以谋求用最少的力量，最小的损失，获得最终目标收益。

3. 切入点是从局部入手，不可全面铺开。切入点的出现，是因为我们无法一下子解决全部问题，或者说自己的能力、兵力，无法一下

子铺开，全面的解决问题，所以退而求其次，找到突破口，打一场局部战争，而不是全局战争。

4. 切入点需要具备手拿把掐的容易程度，能够被你游刃有余的攻克，或者比较容易的实现，这就是说，切入点攻克难度较低，在选择切入点的时候必须衡量其实现的容易程度。

到此我们大概可以结论，切入点，实际上就是综合了以下几个因素的职场方法论：

阶段性，实现切入点的阶段目标，才能顺利推进下一步目标，最终直达目的。

迷惑性，避免竞争，不引发直接强力对抗，集中有生力量去实现你的目的。

局部性，不直接影响全局，而是随着切入点的深入，逐步作用。

易决性，捡着软柿子捏，如果你选择的是块硬骨头，还没等你实现核心目标，牙已经嘣光了。

切入点，应该是一把弱小的我们持有的匕首，选择合适的角度，合适的时机，趁其不备，提刀上前，狠狠扎入关系整场战争全局的最佳突破口。熟悉自己手里这把小刀，在遇到复杂、庞大的职场问题或局面时，才有可以冷静的支点，解决问题的思路。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（9）

7) 练就超强撰写力

在所有进入社会工作阶段的职业人，如果要让我说出一个最有效的能力，我可能首推“超强的撰写能力”，注意是最有效而不是最重要，之所以说它有效，是根据我的个人经验和周围一些朋友的经验总结。有这么一个规律，无论是在官场还是企业，凡是被称为“笔杆子”的人都是相当被欣赏、容易得到提拔的对象。这是为什么呢？当前工作环境中，会说的人多，会干的人多，会写的人少。这个跟现如今的教育体制、中国人对文字的恐惧，有着一些密不可分的关系。

实际工作过程中，“会写”是一门很重要的技能，对内策划、报告、文件起草、工作总结、会议纪要，对外实施方案、竞标、沟通联络、合同，无一不是要落实到文字上，无论多少人发表多少意见，陈述多少创意，最终能把文字稿拿出来的，就是集大成者，是所有功劳的汇集者，很容易把所有人智慧的光环都套到你头上了。

超强撰写的能力，主要体现在以下几个关键词上：

思维强：意味着撰写者必须拥有强化的思维能力，很迅速的对于撰写的主题有明晰的理解，进行快速的解构、组合，提出自己的见解，既有普通的视角，也要有独特的观点。

条理清：在思维结构之后，迅速把提纲列出，把你认为要表达出来的东西列出来，列完之后，用这么个条框来框一下，背景（项目）分析、任务目标、解决办法（思路）、人力架构、时间&目标节点、财务预算、所需资源支持，看是否符合，基本上来说大多数的工作文档，超不出这个八股文。

资料多：专门建立一个文件夹，凡是见到与你工作相关、行业相关，有参考价值的文档，就拷贝粘贴到那里，以备不时之需，积累的多了，就像一个百宝箱，随手可以拿出一些珍珠玛瑙，这就是知识管理的萌芽，在后面我们还会专门讲到这个东西。

组织快：目录整列完毕之后，要进行快速的语言文字组织撰写，要想写的快，必须占据足够的信息资源，平时注意积累各种素材，这样在需要时就可以得心应手的找到，进行大篇幅的组织和框架复制。说的坦白一点叫做“剪刀+浆糊”，很多时候我们所撰写的并不是原创文章或者论文，因此允许借鉴甚至是引述原有的基础，从互联网、知识库获取文档所需的资料，根据框架的要求填入，必要的情况下对文字内容进行润色，进行“中文-中文”的翻译工作，洗掉其原有的特征，就似乎成了你的原创。

重点亮：超强的撰写者尤其要注意亮点的体现，有完整的框架但没有亮点，就缺少画龙点睛的部分，重点的选择一般是选择诉求点，也就是你的强化你的目标感觉，达成目的，其次是选择实现过程的创新手段，容易让人有眼前一亮的感觉。

厚薄变：厚积薄发，还是由薄到厚，这是需要看撰写的目标，一般针对领导的要言简意赅，指出要点，而面对竞标方案、学术、专家、客户等，则一定要体现出文档的厚度，除了体现方案的详细和缜密之外，还能体现的就是专业精神，以及对文档阅读对象的尊重感。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（10）

格式严：格式就是装修风格，是一个文本的脸面。一个再没有学识的人，只要梳洗干净，穿上西服，打上领带，弄个金丝眼镜儿，只要不说话，看着一定向那么回事儿。这就是格式的力量，如此规范的格式，先不管内容如何，至少是一个认真、态度端正的好同志。格式的严谨，一定意义上代表了体系的完整。正规报告的字体格式，文章总标题用黑体2号，正文用仿宋4号。

及时退：正所谓急流勇退，以退才能为进。超强撰写能力者，在单位里面迅速得到赏识和升迁之后，必须迅速培养自己的接班人，因为如果你仍沉溺在“撰写”的光环里面，那么你的天花板很快就到头了，毕竟管理层是一个劳心不劳力的阶层，他们只负责提出观点，不过是由超强的撰写人完成表达而已。因此在一定程度的时候，做好传帮带，除了有帮手之外，还能够为自己的进一步提升做好业务的铺垫。

8) 八股文的模型写法

八股之说起自明朝科举，历来被文采风流的人们指斥。实际上，八股文起始作为一种文风，在中国文学史上还是占有一席之地的，不过是因为科举因素的强奸，变成了一切僵死文字的总代表。

在现代企业中，实际上也存在着八股文，而且这种八股文的作用还是相当大的，对职场新人来说，颇有必要了解一下。职场里面所谓的八股文是指一些固定格式的文章、报告、方案，之所以其行文规则是固定的，这取决于两个因素：其一，效率，只有形成模式化的、程序化的东西，才能在集体的运作中发挥效率。其二，完整，定义了格式的文章，是不会有什么大纰漏的。职场八股文的正面色彩，比科举八股文要强烈的多，可说是职场人必备的能力之一。按照职场八股写出来的文章，领导看的快，看的明白，决策要素齐全，便于拍板，从企业运行的角度来说，这比洋洋洒洒写一篇论文要高效的多。

经过总结，我认为职场八股文大概是由以下几部分组成：

第一段：是什么？回答2个问题，你这篇文字所说问题的背景是什么？问题本身是什么？背景和问题本身的简要阐述，已经基本可以回答是什么的问题。

第二段：为什么？这一段是用来回答，为什么你要解决这个问题，为什么要去做这件事儿？不解决，不去做对企业的弊端是什么？去做了，对企业的好处是什么，大致要阐述2-3条利益。

第三段，怎么做？阐述你的解决方案或实施方案，具体用什么方法或者手腕去实现你的目标、解决问题，需要多长时间，以及用什么样的组织结构确保能顺利推行。

第四段，算笔账？说清楚你去做这件事情，要花老板多少钱、用多少人，最终产生多少数字化的、可统计的收益。最好是用一张财务表展现出来，让决策者一目了然。

第五段，要支持，解决这个问题，为公司创造新的利益，除了常规的人财物，你还需要什么支持？比如高层资源、横向协同？

第2章菜鸟之技，无招胜有招（11）

一般职场行文中，从报告、立项到方案，甚至到标书制作，其实都跑不出去这个五段论圈圈。应该说，这五段文字的熟练掌握，基本上能够破除职场菜鸟们对行文的恐惧心理，也能够让上司认可你的文理思路。这五段要素，是职场八股文的主要组成部分，缺少哪一个可能都会觉得不够决策条件。当然，除了这五段论以外，应该还有一些行文要素是必须的，但那些应该说已经是不同文档的个性化问题，这里不再赘述。

事实上，推而广之，这五段论，也是我们职场人，考虑问题，解决问题时一种很好用的方法论：看清楚是什么，研究清楚为什么，拿出解决办法，计算这个办法是否划算，确保成功还需要的额外条件，好好看一下，是不是这五段论还是相当有效呢?

9) 可以不会，不可不知的管理理论

从小我们就学习诸多的推论、定理，职场也是一样，有着这样那样很多的理论、法则，有的是把简单事情进行复杂论证，最后得出结论——那个简单的事情是个法则，有的则是从职场复杂现象中，抽离出来的出一个结论。每个理念诞生之后，都会引起一阵管理学界和企业界的骚动，然后是不分青红皂白的追捧，过后虽被人们冷却，但时不时的会在职场听到类似“根据xxx的xx理论，这件事情应该是……”，是的，你已经发现了这些理论的共同的特征——当你听到或阅读的时候会忍不住点头称是。

这些理论在职场一再被引用和提及的时候，除了有“拉虎皮做大旗”的功效之外，还有一个很有意思的内化规律——

每个理念似乎都会经历这么一个过程：在发现之处，我们点头称是，觉得余我心有戚戚焉，于是群情激昂的去研究，去实践，经过一段时间的冷静之后开始反思批判，热情开始消退，理念似乎已经无人提及，其实这些管理理论已经像一个种子一样，默默的内化到我们的

头脑中，一俟有需要的时候，它会蹦出来帮我们厘清一些职场理论的迷雾。

根据我的经验，大部分的管理理论只要知道其基本内涵，当别人谈及的时候你就能与之平等对话，当你需要“唬人”的时候，也能顺手扯出一两张“虎皮”。我摘取了一部分常见的管理理论或法则，供大家了解。

1. 酒与污水定律

“指把一匙酒倒进一桶污水，得到的是一桶污水；把一匙污水倒进一桶酒，得到的还是一桶污水。”这个定律在中国，被称之为“老鼠屎定律”，跟酒与污水定律一样，都是从生活常识来的。一粒老鼠屎坏了一锅汤，一滴污水毁了一桶美酒。

在任何组织里面，都会存在几个这样的人物，他们的天赋就是把事情变得更加糟糕。一个组织的效率高低、能力好坏、评价的高低，并不取决于最好的领导，而是取决于最坏的那个人。这样的人，如果不被及时处理，将会像流感一样迅速传染，在一个组织里面破坏总是比建设容易的多，所以必须把破坏的代价提高，以遏制这种老鼠屎的污染。

2. 木桶定律

“一只水桶能装多少水，这完全取决于它最短的那块木板。”

第2章菜鸟之技，无招胜有招（12）

注意，这里最短的木板，并不是腐烂的木板，它与老鼠屎完全是两个概念，短只是说它有不足，并不是说它是破坏者。任何组织都有强势板块和弱势板块，组织的整体水平是由短板决定的，因此作为组织的管理者，必须注重对弱势板块的提升和整顿。

3. 手表定理

一个人有一只表时，可以知道现在是几点钟，当他同时拥有两只表时，却无法确定。

组织里面，不能同时有两个或两个以上的指令发出，不能拥有两套价值观，甚至一个人不能同时被两个人管理，否则会无所适从。

4. 刺猬理论：

刺猬在天冷时彼此靠拢取暖，但保持一定距离，以免互相刺伤。

组织里面的人，虽然朝夕相处，但必须保持一定的距离，工作就是工作，一旦失去了距离，就容易侵入对方的领地和空间，导致失去各自的权力和职责，引起组织的混乱。雾里看花，水中望月，往往给人“距离美”的感觉。一旦过于密切，感情思维模式就会取代正常的职场思维模式，无法做到令行禁止。

5. 马斯洛的需要层次论

马斯洛提出了人的5个层次需要，这5个层次是递增关系，只有满足前一个，才能考虑到后一个。需要是人类内在的、天生的、下意识存在的，而且是按先后顺序发展的，已经满足了的需要就无法再成为激励因素等。

生理需要，是个人生存的基本需要。如吃、喝、住处。安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，职业有保障。社交需要，人需要友谊和群体的归属，人际交往需要彼此同情互助和赞许。尊重需要，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。自我实现需

要，指通过努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。

6. 蝴蝶效应：

紊乱学研究者称，南半球某地的一只蝴蝶偶尔扇动一下翅膀所引起的微弱气流，几星期后可变成席卷北半球某地的一场龙卷风。

职场里面一件大的震动背后，也许隐藏着一个极其微小的原因，只不过这个原因经过一段时间的酝酿，在其他因素的混合作用下爆发出来。所以，善终者慎始，谨小者慎微。

7. 80/20法则

由意大利经济学家帕雷托提出，他在研究中发现“社会上80%的财富被20%的人所占有，而其余80%的人只占有20%的财富”，虽然没有绝对精确的８０／２０，这种不平衡关系在社会中普遍存在。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（13）

不管在企业还是在我们人生的经营过程中，也存在着这种不平衡，20%的重点客户为企业带来了80%的利润，20%的闲暇时间为我们带来了80%的快乐。这就意味着，原因和结果，投入与产出之间存在着不平衡关系，作为80%的大多数只产生少许的价值和影响，而20%的少数却产生了巨大的价值和影响。这是一个有意思的游戏，它教我们去努力发现自己应该专注的20%是什么，并死死的盯住，直到成功。凡是认真看待80/20法则的人，都会从中得到有用的认识，有时甚至因而改变命运。

8. 长尾理论

长尾理论是网络时代兴起的一种新理论，由美国人克里斯•安德森提出。它完全可以看作是对80/20法则的完美叛逆或者完美补充。

通俗的说，随着世界多元化的发展，所有的用户需求都被撕裂为需求的碎片，原来我们只关注那20% 的购买“热门产品”的重要客户，而网络的出现使的渠道和通路能够去全面关注80%大多数的散乱、个性化的需求，这部分人所创造的价值其单个数值虽小，但绝对总量非常巨大。举例来说，传统商业模式的书店，因为库存和通路的问题，只能力推热销书籍，也就是热门的头部，而网络书店库存无限，通路面向无限互联网，就可以照顾到更多人的冷门需求，也就是长尾部分，这部分创造的价值甚至有可能会超越头部的价值。

9. 蓝海战略

蓝海战略（Blue Ocean Strategy），应该说这并不是什么新鲜观点。蓝海战略认为，聚焦于竞争激烈的红海等于接受了商战的限制性因素，即在有限的土地上求胜，否认了商业世界开创新市场的可能。运用蓝海战略，视线将超越竞争对手移向买方需求，跨越现有竞争边

界，把买方的需求进行重新分析和排列，创造出新的生意领域——没有过多竞争的蓝海。

10. 目标管理

目标管理亦称“成果管理”，由美国著名管理学家彼得•德鲁克提出。是指在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

目标管理分为由三个实施步骤组成，（1）制定目标。强调由高层提出，各层级讨论，使目标趋于一致。（2）实现目标。在一般监督下为实现目标进行过程管理。这主要是职工的自我管理和自我控制，上级只对例外发生的重大问题进行指导和控制。（3）对成果进行检查和评价，即把实现的成果同原来制定的目标相比较。经过3个阶段的循环往复，不断提高管理工作的质量。

目标管理被推而广之，应用到个人工作目标的管理过程中。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（14）

11. 时间管理

每个人每天获得的时间长短都是一样的，都会有新的86400秒进帐。有的人善于运用技巧管理并分配好自己的时间，做出很有价值的工作，有的人一天忙忙碌碌最终一事无成。时间管理强调个人对时间的合理／有效分配，并控制自己被外来事物打断的频率。

最著名的时间管理法则是：

根据这一原则，我们应当对要做的事情分清轻重缓急，进行如下的排序：

A 重要且紧急（比如救火、抢险等）——必须立刻做。

B 重要但不紧急（比如学习、做计划、与人谈心、体检等）——只要是没有前一类事的压力，应该当成紧急的事去做，而不是拖延。

C 紧急但不重要（比如有人突然打电话请你吃饭等）——只有在优先考虑了重要的事情后，再来考虑这类事。人们常犯的毛病是把“紧急”当成优先原则。其实，许多看似很紧急的事，拖一拖，甚至不办，也无关大局。

D 既不紧急也不重要（比如娱乐、消遣等事情）——有闲工夫再说。

12. 知识管理

知识是能够解决问题的信息，把日常工作中产生的知识分类存储、分权限管理、达到共享和重用，提高组织的运行效率，降低知识应用成本。

比如单位经过多年运作，积累了大量的资料、方案、策划、报告、图片等，但实际上没有很好的管理起来，散落在桌面，电脑或者个人手中，用的时候找不到，找到了却不是最新版本的。这都是知识管理不善造成的。

知识分为显性知识和隐性知识两种，前者是可以文字、书本、报告等形式固化下来的知识，后者是经验、直觉、判断等不容易固化的知识。广义上的知识管理，则包括了个人的自我知识管理。

13. 4P&4C：

4P是传统市场营销经济学里所指的产品、价格、通路、促销，而4C则是需求、价值、便利与沟通。前者关注的是企业本身元素，而后者则更加强调买家——消费者的元素。两者互为补充。

14. 核心竞争力

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，必须是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。有的是企业文化，有的是独占性资源，都可以理解为广义的核心竞争力。

15. 流程再造

从字面的意思来看就是对企业原有的流程、不合理的部分，进行重新梳理，使之更为合理和顺畅。流程再造是为了，“为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础。”

现在的流程再造往往会伴随着企业信息化的推进，以信息化手段作为流程改造，也是一种现代企业自我更新的模式。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（15）

16. 六西格玛(6σ)

6σ管理法是一种统计评估法，核心是追求零缺陷生产，防范产品责任风险，降低成本，提高生产率和市场占有率，提高顾客满意度和忠诚度。6σ管理既着眼于产品、服务质量，又关注过程的改进。

该管理法在摩托罗拉、通用、戴尔、惠普、西门子、索尼、东芝行众多跨国企业的实践证明是卓有成效的。为此，国内一些部门和机构在国内企业大力推6σ管理工作，引导企业开展6σ管理。

17. 变革管理（Change Management）

万物恒变，唯变不变。

企业的所有情况也都在变化之中，引入变革管理意识能够自我检视和提升，防范风险。变革管理的三项基本方法为：

解冻：承认现况不好，释放原先被掩盖的组织不利讯息。

改变：利用沟通与引进学习型组织，使组织成员逐渐接受改变是正向价值的观念。

行动：先确定变革策略，拟定明确的目标、环境评估、行动方案与各种配套措施。

18. X-Y理论

X-Y理论是基于对人性的假设，企业管理的要点的判断不同，提出的管理学观点。

观点 X理论 Y理论

人性假设 1) 人生来就是懒惰的，只要可能就会逃避工作

2) 人生来就缺乏进取心，不愿承担责任，宁愿听从指挥

3) 人天生就以自我为中心，漠视组织需要

4) 人习惯于守旧，本性就反对变革

5) 只有极少数人才具有解决组织问题所需要的想象力和创造力

6) 人缺乏理性，容易受外界的影响 1) 要求工作是人的本性

2) 在适当条件下，人们不但愿意，而且能够主动承担责任

3) 个人追求满足欲望的需要与组织需要没有矛盾

4) 人对于自己新参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制

5) 大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力

管理要点 1) 管理者以经济目的——获得利润为出发点，来组织人、财、物等生产要素

2) 管理是一个指挥他人的工作、控制他人的活动、调整他人的行为以满足组织需要的过程

3) 管理的手段或者是奖惩、严格的管理制度、权威、严密的控制体系，或者是采用松弛的管理方法，宽容和满足人的各种要求，求得相安无事。

1) 管理要通过有效地综合运用人、财、物等生产要素来实现企业的各种目标

2) 把人安排到具有吸引力和富有意义的岗位上工作

3) 重视人的基本特征和基本需求，鼓励人们参与自身目标和组织目标的制定

4) 把责任最大限度地交给工作者

5) 要用信任取代监督，以启发与诱导代替命令与服从

6) 总之，管理过程主要是一个创造机会、挖掘潜力、排除障碍、鼓励发展的帮助引导的过程。

19. SWOT分析

SWOT分别代表：strengths（优势）、weaknesses（劣势）、opportunities(机会)、threats（威胁）。SWOT分析通过对优势、劣势、机会和威胁的加以综合评估与分析得出结论，然后再调整企业资源及企业策略，来达成企业的目标。其操作步骤如下：

1) 罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁。

2) 优势、劣势与机会、威胁相组合，形成SO、ST、WO、WT策略。

3) 对SO、ST、WO、WT策略进行甄别和选择，确定企业目前应该采取的具体战略与策略。

20. PDCA循环

PDCA是英语单词Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和Action(处理)的第一个字母，PDCA循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。

PDCA循环又叫戴明环，是美国质量管理专家戴明博士首先提出的，它是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程，就是质量计划的制订和组织实现的过程，这个过程就是按照PDCA循环，不停顿地周而复始地运转的。

流行的管理理论层出不穷，大概数了一下，能有名字和专著的大概就有上百个，产生的大师也不计其数了，养活了很多学者和专家。他们提出的理论，都有着那么一点道理，也有一些功用，但大部分都是经典管理理论的延伸、细化，作为职场人，最起码要做到知晓，有选择的应用到自己工作的过程中，时不时的拿这些理论为自己镀镀金，洗洗脑。比如当老板和同事都在喊着“流程再造”时，你却茫然无知，显得被动倒在其次，如果是显得反动就不好了。

对企业的管理者而言，再流行的管理理论，我劝你都不要急着给每人都发一本书，全企业通读，你最好自己研究透了，如果真能结合自己企业的情况，再动手不迟。流行管理理论，对管理者最大的好处，是保持着他们旺盛的创新、改革的精力，对管理者最大的坏处，是容易让他们追求理论的境界，而忽视现实的困境。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（17）

所以，面对流行管理理论，第一要知道，第二要分析，第三是能喷，第四才是考虑如何实施。

10) 职场必备软件

对那些新入职场的人来说，我常常会推荐几个小软件作为礼物，这些软件的魅力不会一下子散发出来，在日积月累的工作过程中，会发现这些软件有时能够成为制胜的法宝。十年前，只有高级管理人员才会配电脑，而现在大部份职场白领都会拥有自己的电脑，这就使得电脑软件的熟练运用变得非常重要，我认为有如下一些软件是职场人必会的，当然软件的更新换代也非常的快，我在这里列出的并不完整，也并不超前，只是提供一个思路，提醒职场新人要重视这些忠诚的工具和帮手的作用。

Office系列，这是必会的。不要告诉我，你还在用notepad记事本打字，不会用word排版起草文件，这是最基本的了。曾经有一个同事，我让他做一份财务报表，过了一天时间还不见他来给我汇报，当第三天满面倦容的把excel报表拿给我的时候，我惊奇的发现他把所有数字之间没有计算公式，原来他是用计算器一个一个算出来的，无语！powerpoint，如果你想在给领导汇报的时候出彩，在见客户的时候从容，那希望你还是学会这个工具。Visio，这个工具主要是用来绘流程图的，如果要做一个相对比较复杂的结构，的确能有很大的帮助，整理清楚思路并清晰的讲解给别人听。Office系列的办公工具，真的算是职场必需品，多少要会一些，里面还有很多小技巧，不懂得时候可以问别人，比如插入特殊字符、文字对照等，应该说office系列还是很强大的，你能想到的用处，基本都可能有办法实现，只是你不知道而已。

Photoshop，知名的图像处理软件，其实学个半吊子并不难，学会自己简单处理一些图像，在日常办公或者娱乐方面，还是很有好处

的。最重要的是，当你的上司着急要修一个图片，用在给老板汇报的ppt里，这时的雪中送炭，强过平时锦上添花。

IM工具，就是即时聊天软件，很多公司是禁止使用的，但IM工具还是很有用的人脉管理软件，能够保持在线的沟通联络，比电话、eamil的粘性高很多。QQ很私人化，多数是同学，朋友，草根网民使用，MSN则比较工作化，白领人员使用居多。特别提醒一句，IM上的个性签名是一个战场，个人对自己心灵的战场，那些挂着去留无意，看云卷云舒的人，往往心理最放不下；职场恩怨的战场，那些退一步海阔天空的，往往会按耐不住的拂袖而去，这里虽无硝烟，但会透露杀机很多，慎重表露为妙。

Email，一般是outlook、foxmail等离线邮箱，也有用gmail、163等在线有邮箱的，这个你总不能说不会用吧。

Mindmanager，最好的脑图思路软件之一，能够帮你整理混乱复杂的思路，也是一个很好的头脑风暴记录软件，同时以脑图的方式做汇报，也会显得非常别出心裁，高人一等。

Wallpaper calendar，这是一个桌面日历软件，按照一年52周排列，能够在每天的表格里面记录所安排的工作、约见、会议等，一方面是备忘提醒，另一方面是很好的记录备查软件，能够返回去看一周，一个月以前的重要工作事件。

金山词霸，如果你英文超好就算了，职场里面时不时碰到一些英文词不认识的，有备无患。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（18）

搜索引擎，这不用说了，有什么不懂，不知道，没听说的，直接去问搜索引擎吧，80%的问题它们都能解答。

校友录或者sns，这是保持人脉网络扩大交际圈的一些工具，一旦工作以后接触范围会缩小到本行业，需要有意的扩大人际网络，这样也会带来一些意想不到的机会收获。

其他下载、影音、防病毒等软件，其作用也很大，但不在职场必须的讨论之列了，而算作是装机必备。

11) 职场英文的猫腻

我们都学过英文，痛苦的学过，还要过GET4/6，随着国际化的潮流，在一些海龟或者人造海龟（泛指那些没怎么出国镀金，却满嘴崩单词的人）的集体烘托下，职场里面似乎不讲几句英文单词或者英文缩写，已经显得很落伍了，当别人讲的时候瞪大双眼一脸茫然的表情，更是直接被归类为山顶洞人了。

我刚一进职场的时候，的确有段日子对满嘴英文单词或者英文缩写闹得头晕眼花的，这种感觉就像你是一个局外人，尴尬而且陌生。只要是一个26个字母基本发音准确的人，嘴里都能喷出一些缩略词，他们的原则是多数中文夹杂一两个缩略词，抑扬顿挫的说出来，显得是如此的国际化，是一个学术素养和管理水准并进的知识青年。

在Q3，我们实施了TSE计划，经过SSD的战略推演，生产出的RTS产品，市场十分欢迎，销售业绩FFG环比增加了20%，这个效果高层very满意，希望team再接再厉，迎接RRRS年终考核！

他们的原则是：不让新人脑中风，决不罢手！

为了尽早脱离英文苦海，我整理了一部分职场常见的单词或缩写，罗列分享。

A

1. AA（arithmetical average）制：指聚餐会帐时各人平摊出钱或各人算各人的帐的做法，千万不要总想着有人请客，或者你总充大头请人。

2. ABC： A、B、C是拉丁字母中的前三个，用来指一般常识或浅显的道理。

3. ASAP（as soon as possible），越快越好，有多快算多快。

B

4. B2B（business to business）：这是电子商务的交易模式的一种，是指企业对企业，以此类推还有B2C，企业对个人（消费者），C2B、C2C等等。眼下很多人在谈商业模式的时候，都会用这种简称。

5. BS（Brain Storming）：脑力激荡，或者叫做头脑风暴，一种大家坐在一起就一个话题发散神侃的交流模式。

6. BD（business development），业务拓展，泛指那些对外扩张合作的工作或部门。

7. BTW(by the way)，顺便，捎带脚儿。

8. Background，背景，人力资源说你的Background不错，是指履历不错，xx人Background如何如何，是说这人可能大有来头。

C

9. CC （Carbon Copy）抄送，除了主要发送对象之外，把邮件也塞给那些你想让他们知道这条信息的人。CC，表面上看是一个简单抄送，但有时候也是一种职场政治工具，比如把两个人之间的矛盾往来邮件，抄送给领导，把矛盾公开化。在你不想公开化的时候，可以采用密送模式。

10. CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）：用来管理客户关系的思想或软件，要求企业关注客户的生命周期，进行客户关怀，客户价值的挖掘，提升企业运行效率和客户满意度。

11. .com（Commercial organizations），域名后缀，指商业公司，.com后来也泛指网络企业。

12. conference，会议，企业里面的主要工作方式和工作内容，一天三小会，三天一大会，要学会习惯。

13. CEO（Chief Executive Officer）首席执行官，类似总经理，老板，以此类推还有CFO首席财务官，COO首席运营官，CTO首席技术官等。

14. CI：（Corporate Identity System）企业识别系统，是指包括企业理念、视觉形象、企业形象等融合一体的整体包装。

D

15. DIY（Do It Yourself）：自己动手制作的意思，职场里面很多事儿都要靠自己啊。

E

16. ERP（Enterprise Resource Planning）：企业资源计划，面向企业人、财、物、时间等所有的资源和产、供销链条的管理思想或软件系统，很多大企业在上，死的也很多。

F

17. FAQ（familiar Answer Question）常见问题解答，用于介绍某产品或某事物后附录的常见问题及解答列表。

18. FYI （For Your Information），仅供参考，看看就得了。

G

19. GM（general manager）： 总经理。

20. gov --- Governmental entities (U.S)，（美国）政府部门

H

21. HR（ Human Resources）人力资源。

I

22. IT （Information Technology）是指信息技术。

23. ISO 【International Organization for Standardization】国际标准化组织。

J

K

24. KM【knowledge management】，知识管理。

L

M

N

O

第2章菜鸟之技，无招胜有招（20）

25. OA（Office Automation，办公自动化系统）：在企业信息化领域，OA主要是指办公自动化软件，跑的是日常办公流程。

26. OP（operator）：作业员，操作人员。

27. OEM（Original Equipment Manufacturer）：原设备制造商，我们是OEM的xx公司产品，是指我们拿别人产品贴自己牌子。

28. org（organizations），非盈利组织的域名后缀，泛指一些协会啊、研究机构什么的。

P

29. platform：平台，泛指商业模式的所建立的平台，或者大家一起共事的平台。

30. PDCA （Plan Do Check Action）：计划、执行、检查、总结，一个工作的流程。

31. PS（photoshop）常用的图像处理软件，PS一下，就是说修饰、美工处理一下。

32. Presentation (n.) 做介绍，一般指打投影仪的那种汇报或者推广。

33. 4P：产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion），这四个是市场营销学的基本元素。

Q

34. QC:质量控制（quality control），一般会说把某项工作再QC一下，确认没什么差错。

35. Q1-4（quarter），季度，一般企业里面是按照季度设定业务指标并考核的，所以常见Q2的任务还差多少多少就完成了之类的话。

36. Q&A（Question and Answer），一般会用在ppt汇报完毕后，留一段Q&A时段，泛指有问题提问题，然后主角来回答的场合。

R

S

37. SOHO（small office home office），在家办公，或者是自由职业者的代称。

38. SEXY，性感的，别人这么说不要一定认为是性骚扰，当别人说你的ppt报告很SEXY，其实是在夸你比good还good。

T

39. Team，团队，这年头都讲究团队精神，这有点跟以前农村生产队似的，一个工作部门或者小组，头头就是 Team leader.

U

V

40. VC（venture capital），风险投资，有钱专门拿来投看好的项目，赚钱之后获利出逃的资本家或组织。

41. VI（Visual Identity），企业视觉形象设计，泛指诸如logo以及相关应用。

42. VIP （Very Important Person）贵宾。

43. VP（Vice President）副总裁，副总经理。

W

X

Y

Z

第2章菜鸟之技，无招胜有招（21）

有人对那些总是满口英文词儿的家伙非常不忿，在我看来这倒也没什么，如果他是为了“装”，就满足他可怜的虚荣心，如果他是真的习惯性脱口而出，的确有些英文词义比中文更准确一些，那就让他说，只要你能听懂就好了。

12) 就当他是一棵大白菜

当谁是一棵大白菜？你这么跟人说话，肯定是会挨K的。这个念头只能是心里想的，千万不能说出来。但有相当多的时候，你必须不把对方当根葱，当成大白菜会好很多。

我有很多朋友、同学、同事、学弟学妹之类，是不善言谈，不善演说，不善与人沟通的。看似说话是一个很简单的事情，平时能够神吹海聊、云山雾罩的人，未必能在正式的场合侃侃而谈，从容优雅。有些人，在网络上QQ、MSN下笔如有神助，风流倜傥，语速奇快，一到现实生活中则变得拙嘴笨舌，不善辞令。

有那么句老话，好像说“上帝赐予人类两只眼睛一张嘴，是为了让我们多看少说”，在我看来，这句话还可以有另外一个有意思的解释，“上帝赐予人类两只眼睛一张嘴，是因为真伪难辨要两只眼睛，谈吐从容只一张嘴足矣”。祸从口出，病从口入，体现了中国广大劳动人民的优良传统，重实干轻虚夸，所谓“敏于行而讷于言”。现今的社会，不会像老子所希望的那样——鸡犬相闻，老死不相往来。能言善辩，已经成为一项普通的生存技巧，与人沟通、谈谈恋爱、职场演说、论文答辩、谈判桌前、朋友席间，无一不是需要我们能够运用好自己这张嘴。所以一定要改一改这沉默是金的价值观，让一说话就脸红心跳，一发言就舌头发短，人前一站就血糖猛增的情况成为过去，从沉默的大多数里面跳出来。

当我还是个学生，每次老师点名起立回答问题都会耳朵发热，回答完毕坐下后很久心脏依然保持铿锵有力的狂跳；登台演讲，下面黑

压压一片全是扑闪扑闪的眼睛，乌漆麻黑的脑壳，还没张开嘴，词儿已经忘光，剩下的时间只能喷血了。这种情景相信很多人都经历过，并且留下很深的印记。不少的职场书籍谈到了如何成为一个成功的演说者，拥有好口才，什么对着镜子练习口型，大声朗读报纸，不一而足，有用没用我不知道，不妄下断语。我这里谈的是一个密技，确切的说是一句咒语，就是本节的标题“就当他是一棵大白菜”。

白菜，一种北方常见的蔬菜。上年纪的人恐怕还记得，冬天抢购储存白菜的情景，经常是一车一车的往家里面拉。这是因为白菜有两个重要特征，一是便宜，有时候10块钱能买一小推车，一是富有营养价值，养生谚语说“白菜豆腐保平安”。掌握这个技巧的诀窍是，无论对方是谁，多么人多势众，只要你准备侃侃而谈，就深深呼吸，眼神缓缓的变焦，调节到既目光炯炯，又有些交错的状态，恍似下面已经变成一棵一棵的白菜，普通平凡只有默默倾听的份儿，渴望你的话语去滋润。这个技巧有点象我们看“三维画”，体会到那种视若无物的感觉，消除紧张感，经过简单的训练，就看到二维平面之外的另一个世界。

这个技巧强调的是突破说话的一道门槛，因为生活中讲话大多数人都会，往往是因为对环境和对象的恐惧，无法正常的表达出自己，一旦捅破了这层窗户纸，难度也就自然而然的消除了。请注意，我并不是要鼓吹训练什么“口才”，把每个人培养成演说家，而是强调正常的“说话”。没有必要大家都去学习和训练自己的口才，成为慷慨激昂的演说家，辩论手，那样其实反显得太假，眼下这个社会，真实的说话，把自己诚实表达出来，才能打动人，交到朋友，做成生意。

从下一次开始，试着练习看到一片大白菜。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（22）

13) 你也能口若悬河

看到一片大白菜，心理上过关了，现在我们谈谈如何过口头，嘴皮子这一关。

首先抛弃你那些锦心绣口、出口成章的愚蠢想法，想要说话自然流畅、谈笑风生，关键是不要在心里字斟句酌，越想说出条例性强、词句优美的话，就越会难于开口，变得越来越胆怯。有话就说，不要掂量，心里出现了一个念头，就把它说出来!不要总是计划着去怎样讲才显得更优秀，更老练，因为在你仔细琢磨的时候，大家可能已经谈起另外一件事情，没人再听你深思熟虑想好要说的话了。当你不假思索的说出来，哪怕腿在发抖，手心出汗，心怦怦在跳，你会欣然的发现，没有人会在乎你说的多么差，也没有人会惊讶你说的多么优秀，说话就是这么平常的一件事情。

参与进去，不要总是置身事外，看到别人高谈阔论的时候偷偷走开，或默默的倾听这不是你的风格，不要管漂亮不漂亮，甚至不管自己观点的对错，要勇敢的介入进去，朴实的把你的话说出来，不要顾虑后果如何，想说什么就说出来，因为讲错话并不奇怪，也没有什么可笑的，发表观点的时候发生失误是再正常不过的事，任何人都会有说错话的时候，无论是韩乔生还是小布什，不也没什么嘛，更何况是你。

说出以后再斟酌，把话讲出之后，发现有瑕疵，或者表达的不够完善，其实是有很多机会来修正的，只要谈话没有结束，你可以说“刚才说的可能不是很清晰，我的意思是……”或者，我想说的实际上是……”总之，你是有第二次、第三次机会的，完全可以弥补首次表达的不足或失误。随着你勇敢的说出口，会发现一次性表达的准确率越来越高，修补的次数也会越来越少。大多数人不敢讲出来，除了因为怕说错了丢面子以外，更重要的是怕权威，总觉得在座其他人比自己

强，说的话比自己更有趣，是全场的闪亮焦点，其实要知道谁也不比谁强多少，据我所知很多大集团的CEO们，接受电视采访之前也会重复不断的背稿子，生怕出错，所以大家在母语表达上，基本水准是差不多的。另外一点，就算是有权威在场，你要知道之所以能当上权威一个很重要的能力就是包容，他们更善于包容你发言的错误，而不会轻易的取笑。

最后一条，大声说出来，你的声音够洪亮吗？够铿锵有力吗？够富有上扬语调的激情色彩吗？相声演员、话剧演员这些靠语言出家的，都强调在剧场演出的时候要使得最后一排的人也听的真真的，我曾亲自调教过几个说话声音比较小的人，经过很多次的提醒，会发现当他们大声的说出来的时候，以前凝结在他们身上不自信、唯唯诺诺、小心翼翼、没有主见的色彩，一扫而光。当你声音小的像蚊子一样，那么别人最多只能把你当成苍蝇那么大，当你的声音像狮子的时候，哪怕你本身是一只小猫，权威感会自己冒出来。

其他一些什么抑扬顿挫、引起别人注意、肢体语言等技巧问题，这里不做赘述，可以参照一些专业书籍。

14) 一句话归纳概括

所谓从薄到厚，就是一个人能够把1看成10，而从厚到薄就是能够把10看成1。1-10，是把简单的切分成复杂的，以缜密、发散的思路看待问题，做到不遗漏，找到别人看不到的细节和片断。10-1，就是把不同的很多事情杂糅起来，找到其共同的特征，进行分门别类，进行高度的总结概括，发现规律。善于分拆事物，训练发散思维可以锻造人的执行能力，和执行过程中解决问题的能力，面对诸多细节，也能从容抽丝剥茧；而善于归纳事物，训练概括能力，则是培养人的领袖能力，掌握宏观，把握规律，开启大局面。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（23）

归纳实际上就是把事物的相同点、要点找到，并叙述出来，如此说来做一个归纳并不是特别的难，但归纳隐含了两个更为重要的能力要点，一个是“到位”，一个是“概括”。所谓“到位”，就是要求归纳的到点子上，说了半天无关痛痒，就不算归纳了；所谓概括，就是要用精炼的语言表述出来，概要的囊括你所归纳的观点，不够简约也就谈不上归纳。

善于归纳的人，总是显得高屋建瓴，拥有压阵的能量，作为一个领导者或者目标是一个领导者的人，必须拥有较强的归纳陈述能力，能够迅速的把纷繁复杂的形势，或者会议内容，大家的发言，简短有力的归纳总结，并慷慨陈词出来，归纳总结已经成为领导力的组成部分之一，从大学时代就注重这个训练是非常有必要的，下面谈谈我对“归纳概括能力”的训练心得。

一句话归纳法。

读一篇文章，看一场电影，给别人讲解一个创意，又或者跟别人神侃了半天，你能用一句话说清楚吗？这次不能，争取下次可以！形成习惯的总结，时间一长，归纳就如同一个快速的计算机程式，非常容易的就脱口而出了。如果你能够一句话把要说的东西归纳概括出来，一方面表明了你的归纳能力到家了，另一方面也足以证明你所讲的东西是极其有价值的。要知道，步入职场以后，很多人——老板们、大家们，是没有功夫听你罗七八嗦废话连篇的，能够用简短的话打动人才是真本事，也会因此拥有更多的机会。当然，一句话归纳法，可以演变成30秒，1分钟发言法等很多种形式，无非都是力求简明扼要的叙述清晰。

我认为有三点法。

很多领导打官腔，喜欢用“我下面补充三点”作为开场白，似乎这已经成了官僚作风的典型话语特征，忽略掉很多又臭又长的三点，其

实这种方法也蕴藏了相当强的概括能力。尝试在任何一个发言场合，针对核心的论题或者话题，通过发散思维，聆听别人发言之后，进行快速的概括，形成简要的“三点”意见，铿锵有力的讲出来。当然，在执行这种训练方法的初期，很多人会没能够及时总结好“三点”，只想好了一点，就轮到你讲了，那么你仍然可以用“我认为有三点”为开场白，先说你已经想好的的第一点，因为已经有了一个“三点”的条件约束，所以你的思维会快速的旋转，在第一点讲的过程中，第二点基本已经组织好了，第二点讲的时候，第三点也就出来了。这种强迫式的三点训练法，能够把人的归纳思维推到极致，颇为有效。

当然，如果你实在找不到三点表达的内容，我教你一个最简单的窍门，我把它称之为“小——一竖，一边一点”，一竖阐述你所关注的事物的客观感受和实际情况，左边的基本点是说正面的意见，右边的基本点是说反面的看法。有点晕吧，我们来举个例子——，谈一下“华尔街金融风暴”，你可以这么来表述：1，“|”——，的确这次金融风暴给全球都带来巨大的寒意，从美国、欧洲的经济动荡，到中国股市的人心惶惶……，甚至于我发现街边的小贩也在谈论生意比以前难做了，这的确是一场不容忽视、猝不及防的经济危机。2，“/”经济危机的到来，其最大的危害是对人们信心的打击，可能要几年时间才能逐步恢复起来……。3，“＼”当然，不可否认的是，经济危机也有其积极的意义，至少为我们现行的经济、金融体系敲响了警钟……。

这样是不是就变得比较容易呢?

无他，一句话的归纳，三点式的表达。

15) 警惕“不”字口头禅

你有认真的研究过自己说话的方式、语气，甚至口头禅吗? 如果没有，可以征求一下周围朋友的意见，他们可能会指出你这方面的一些毛病。当他们说，你有这样那样的语言问题时，你可能会很诧异，因为自己平时并没有在意过，甚至不曾发觉过。

不良口头语有很多种，我这里只讲一种情况，那就是爱说“不”。有一些人，在开口接别人话茬之前，总是习惯的说“不是/不会，应该是怎样怎样”，他们的口头系列是否定句——“不能”、“不会”、“不应该”、“不要”、“不知道”，或者是诘问句——“你为什么不……”、“你为什么没有……”、“你总不听……？”

实际上，一大部分这样讲话的人，并不是真的那么自大，把自己当作否定别人的裁判，或者质疑别人的法官，他们只是没有意识到这一点。这样的否定或者诘问的语气、语势用久了，的确会形成一个负面的、消极的职场印象。你必须要知道，当你这些否定、诘问的字眼从你嘴里发射出来，说者无心，听者可能就受到了很大的刺伤，至少是会觉得跟你交谈很不舒服。这是因为，所有人都是顺毛驴，都愿意听顺耳的话，而不愿意听否定的话，哪怕你是对的。

要发现并改变自己的否定性言谈，就要从聆听自己说话开始，从尊重对方的身份开始，认真的注意一下自己的言谈，你会发现这种言谈真的是会给对方造成伤害，从而注意减少爱说不，爱否定的习惯。当你真的已经把谈话的对方，当作一个很重要的角色，你的言谈机制也会变得谨慎起来，不会放纵如平常。

我有一个小窍门，曾经成功的帮助一些人改变了他们喜欢说“不“的习惯。

当你在做职场交谈时，即便对方说的话你并不同意，或者部分同意但要表述自己的见解，这时候你可以说

“您说的非常对，嗯，您的见解让我想起了……”

“我非常赞成您的说法，在您的启发下……”

“您真是太专业了，可能您也考虑过……”

“我听明白了，您的意思是说……（在总结他的意思之后，偷偷补充你的见解）”

这其实是一种很简单的，“先肯定，轻转折，再发表”的语法三段论，这种方式能够让你在重要的职场谈话场合，不轻易触及任何人的自尊，引起对方的反感。成为一个大家喜欢的，愿意聆听别人意见，并加以肯定，同时不失自己见解的职场人。

16) 怎样承认错误?

杨过，字改之。

郭靖给起的，用意是有过必改。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（25）

其实这个名字给杨过的角色增色不少，从一个婴儿时期起，就背负着父辈的错误，有点人类原罪的意思。是啊，谁人不犯错呢，无论是在生活还是在职场上，错误总是我们成长的一大动力。有时候，所谓成功不是比谁能力更强，而是比谁犯的错误更少。从这个意义上来讲，职场本身就是一个不断犯错，不断修正，以求少犯错的地方。

什么是错误：

我们要是说一个人犯了错误，必定是他的行为或行为的结果偏离了我们的价值判断。之所以这么说，这里面包含着两个隐含的推论。

其一，错误是相对的，相对于某一种价值观的。当伽利略提出“大小不同的两个铁球，从高空落下能同时着地”的观点时，大家都认为他是错的，因为当方式的价值观是亚里士多德提出的“鸡毛和铁球，因为质量不同，高空落下不能同时着地”。事实总是一再证明，当前我们认为是正确的，过了许多时间发现居然是错的，而有一些我们笃信是错误的，过了许多时间发现居然是正确的。这就是错误的相对性。

其二，错误相对的价值观，往往是大众的。一个人说你错了，你可能不信，两个人说你错了，你有些动摇，三个人说你错了的时候，你开始怀疑自己，当周围的人都说你错了，你也认为自己错了。这就是大众价值观的力量，当然世界上总是有一些人是从不畏惧这些，笃定的追求真理的，但要知道对抗大众价值观，是要付出代价的，比如哥白尼被烧死了。对抗，并拒不改正自己的错误，就需要有对抗大众价值的勇气，承受必然的结果。

错了怎么办：

你犯错了吗？这首先要你自己来判断，经过分析你认为自己错了，那你的选择是承认错误。经过分析你认为自己没错，但违逆不过集体的力量，承受不起不认错的后果，那你也选择承认错误（含保留

意见）。经过分析你认为自己没错，并且自己有抗争的本钱，那就拍拍胸脯说，其实你们都错了！

后一种坚持的情况，我们且不讨论，因为毕竟追求真理的人是少数。职场犯错是常事儿，在职场犯个错误并不可怕，可怕的是：

一、死鸭子嘴硬，不承认错误。

死鸭子们是痛苦的，因为他们知道自己错了，碍于面子、自尊，总是顾左右而言他，要么说是同时不协作，要么说时间不够，要么说指令不清，最后耍无赖的来一句“我经验不足”。嘴硬是因为心太软，如果自己的心够坚强，承认一个错误又有何难呢？对于一些不涉及根本的小错误，本来并不动摇你的形象和地位，当你一再拒绝认错，推诿塞责的时候，无疑就是用红笔在自己脑门写上几个大字“缺乏责任感”。

当然，承认错误也是有一定技巧的，通常以下做法会给你的认错加分。

1，勇敢的承认错误，分析主观原因，并表示愿意负责。

利索的说一声“对不起，这是我的错误”，接下来“主要问题是我没有xx，疏忽了xx，对xx的估计不足”，然后“我愿意为此承担责任”。这三段论，表现了你的勇气，分析能力，有担当、有责任感的的气度。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（26）

2，简要的阐述客观原因

不要以为承认错误就是把责任全部揽到自己身上，这可能会造成一种错觉，让大家真的以为都是你的错，有必要做简单扼要的澄清，注意是澄清，不是推卸或者把其他人也拖下水。你可以这么说“这次出现这样的状况，银行方面的政策突变也的确是事先没有预料到的”。

3，提出解决方案

对，这才是最重要的一招。错了不要紧，关键是改的快。在认识到错误，承认错误的时候，就应该已经想好用怎样的措施改进错误。你不妨说“在分析目前的情况后，我们小组已经连夜做了一份计划书，我们主要想通过如下几个措施，挽回损失，并转败为胜”。这一招充分显示了你的快速应变能力，解决问题的能力。

二、乌鸦站猪身上，看不到自己黑，不知错哪儿。

这泛指那些自己犯了错，却不自知，不知道错在哪儿，必须得等别人指出来的类型。这种情况也不少见，毕竟不是每个人都能很快速的意识到自己的错误，并提出解决方案。当你遇到自己掌控不了的错误时，谦虚谨慎的听别人指出问题所在，是个好办法，绝对不是听到别人指正就暴跳如雷或者嗤之以鼻。

对那些指出你错误的人，你可以用“雷鲍夫法则”与之建立良好的合作与信任关系。

1、最重要的八个字是：我承认我犯了错误。（我听懂你的指责了，我承认错误。）

2、最重要的七个字是：你干了一件好事。（谢谢你指出我的错误，这能够让我改正并前进。）

3、最重要的六个字是：你的看法如何。（既然你能看到问题，自然能分析出原因和对策。）

4、最重要的五个字是：咱们一起干。（我一个人的力量不够，你是专家，帮我一把吧）

5、最重要的四个字是：不妨试试。（事情已经到这个地步了，你的主意很好，我们可以试试看能否扭转乾坤）

6、最重要的三个字是：谢谢您。（无论如何，感谢你的帮助。）

职场上跌跟头，当时摔的鼻青脸肿，被人狗血喷头，自尊心严重受挫，有些人会因为错误一直耿耿于怀，抬不起头来。其实只要正视错误，用以上方法勇敢的处理了，不必过于在意，任何风光和错误，都只不过是职场万千过眼云烟中的一瞬，比你错的人多了去了，比你成功的人海了去了。我们只要敞开胸怀，包容失败，包容成功。

17) 工作价值的三六九等

职场这个大家聚在一起干活谋生的地方，属于一个生态群落，不同职位、不同能力的人，需要担负起不同类型的工作，反过来说，工作性质和种类的不同，也很大程度上决定了你在职场的地位、分量以及升迁的速度。

跟很多话题一样，职场工作类型的解析之所以放到这里来讲，是因为考虑到菜鸟需要对其面临如麻的职场工作，有一个基本的分析能力，保证头脑清醒，有效的有选择性的开展工作，而不是跟老黄牛或者拉磨的驴子一样埋头苦干，傻干。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（27）

首先来了解一下，基层、中层和高层的职场工作类型结构。

人员 执行工作 管理工作 战略工作

基层员工 90% 10% 0

中层干部 10% 80% 10%

高层管理 0 10% 90%

合计 100% 100% 100%

基层员工的90%的精力在做一些一线执行的工作，只有10%的低级管理工作会落到他们头上。大量琐碎的、日常的、程序化的工作，是由基础层面的员工完成的，比较卓越的基层员工，有幸能够为中层干部分担一些管理性质的工作。

中层干部，少部分有难度或者较有价值的基层工作，是由中层直接实施的，作为中层更多的责任是负责统筹管理和督导实施，这部分工作内容占80%，还有10%的内容是在实际工作过程中总结、提炼的对于公司战略发展的意见、建议，并有幸参与之。

高层管理人员，其主要工作内容和精力投放是在战略层面或更为宏观一些，只有10%有难度或有价值的的实施督导工作由他们直接执行。

接下来着重看一下，基层员工要完成主要工作类型，从这里我们可以看出他们的主要精力投放，以及所产生的价值：

类型 占据工作时间 产生价值 突破点

岗位日常工作 60% 15% 创新

老鸟协同工作 10% 10% 拆卸

上级交办工作 20% 50% 及时

自主完成工作 10% 15% 准狠

岗位日常工作：大概是指本岗位职责范围内，每天按照规矩、按照岗位流程要求，重复去完成的工作，比如编辑、财务、网管等，基

本上都是一些日常性重复的劳动。

这些重复的劳动，占据工作时间的60%以上，有的不善管理的员工甚至要占到80%，这些工作产生价值却只占到了15%，这是因为这部分工作的价值已经被流程化的拆解了，是要大量、大规模的积累起来才会引发质变的，其价值被零碎分割后，容易被日常所忽略，而且本职工作你做好是应该的。

在常规工作中突围，必须能做到两点，其一，压缩工作时间，把日常的工作尽量规律化，较快速度的完成，使其占用的工作时间逐渐缩短，以求更有效的投入其他价值较高的工作种类。其二，创新，在大家都习以为常的工作流程中，做到极致，做到创新，也能够凸显出新价值。

老鸟协同工作，职场新人除了要接受主管的领导之外，还是一些老鸟的免费劳力，他们打着协同工作，团队精神的旗号，把一些本属于他们工作的内容，直接劈头盖脸的甩给新人们。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（28）

协同工作的内容，占到工作时间的10%，产生10%的工作价值，其价值主要是为自己营造一个良好的职场环境。遇到老鸟协同，首先分析清楚自己是不是在给老鸟扛苦力，如果是，也不要激动的拒绝，作为新人给老鸟拎拎包，提提鞋，本也是潜规则之一。当你在完成几次力所能及的协同任务后，可客气的以目前工作任务太多，能力不足，怕耽误老鸟的工作业绩为由，委婉的拒绝之，及时拆卸自己的包袱，但不提倡以打小报告，让主管去压制的处理方法。

上级交办工作，占工作时间的20%，产生工作价值为50%，如果上级给你交办的事宜，占你工作时间为零，那么你要反思一下自己在上司心目中的地位了。上司交办的事情，意味着上司知道这件事儿，信任你的能力，希望能有个好的结果。这样的工作，一旦顺利完成，很可能是成就了上司的更大计划，其在上司心目中的价值比日常工作要大的多。

面对上司交办的工作，有些人如领重任，一门心思的要做好，憋着一口气，闷头干了一星期，上司终于忍不住去问进展，等你拿出结果，发现根本不是上司想要的。这是很多菜鸟领命之后的错误行为，正确的方法是——及时，及时的阶段性汇报，让上司了解你的进展，并给你指出不足，进行不断的微调，最后得到一个成功结果。这一方面保证了上司的知情，让他心中有数，另一方面也保证了任务不会南辕北辙。

一般职场的人大致知道以上三种工作类型，还有一种工作类型——自主工作，这种其实倒也常见，只不过大家没有在意。去注意观察一些成功的员工和主管们，他们是很擅长做此类工作的。这类工作处于本职工作职责范围的边缘，准确的说是介于本职工作和非本职工作之间。举个例子，一个文宣，在做好本职工作的同时，整理了一份

市场上同类公司的《全国咨询企业100强文案对比分析》，具备很高的借鉴价值，让领导眼前一亮，但这本身并不是他职责所在。

这类工作占用的时间是10%，产生的价值是15%，但必须保持准、狠的特征，做好了就是立足本职，胸怀世界，做不好那就是狗拿耗子了。

18) 放弃理想要目标

一说到理想，就想起了小时候的命题作文《我的理想》，那时候傻呼呼的要么是想做教师，要么就是科学家，军人，想当大官的也有。十个有九个，是实现不了那幼稚的理想的，其中有一个实现了要么是综合素质过人，要么就是走了狗屎运。

理想这东西，总与崇高和长远联系着，因为崇高就有些背离自己的真实需求和希望，因为长远就显得那么遥不可及。我们设定的理想，一般来说是个很久很久以后希望达到的目标，在设定之初就怀着美好的愿望，甚至包含了一定的幻想，随着时间的推移，可能发现理想是那么幼稚，不切实际；要么就是发现理想太不合时宜，已经不是你的理想了；又或者理想太理想了，根本不是你所能实现的了的。理想这东西实现起来，颇要费些时日，也要花很多的心血，我不反对人有理想，但你得有驾驭理想的能力，为之执着而不悔，为之能放弃很多。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（29）

现实一点说，很多人不是没有理想，而是无法驾驭理想。一个人失去奋斗的方向，没有了理想会突然变得迷茫，不过这并不可怕，索性我们还有目标在。目标是什么？就是短期可以实现的理想，而理想的实现也必须基于很多个短期目标组合而成。更准确一点，目标就是短期功利性的欲望——这一段时间之内你最想，也最能够做成的事儿。人可以没有理想，但不能失去目标，目标跟理想最大的区别就在于，目标是一个短期的、努努力就可以实现的东西，而理想则恰恰相反。作为一个普通人，实现目标远比实现理想更容易的多，也有信心的多，收获成功也就更多，这样人才会变得快乐，干劲十足。如果整天处于朝着理想狂奔的状态，中途连个让人兴奋的绿洲都没有，恐怕很容易崩溃。

目标的设定，其时间段不宜过长，最长我建议不要超过三年，以半年和一年为宜。这即是目标的实现周期，也是自己的考核周期，在这期间朝着目标去努力，汲取知识，聆听教诲，寻找机会，都是围绕着目标展开，目标对于人生而言是一个短促的急行军过程，在这个过程中也会遇到障碍，需要调整步伐，但因为其路程较短对人的“耐力、体力”要求相对小一些，也容易达成。

目标设定最好只跟自己比，这样会比较切合实际，不至于太过眼高手低。尤其是事业目标，我建议只跟自己来纵向做比较，比如目前是个销售主管，什么时候我要成为销售经理，再过多久成为销售总监；当前月薪2000，一年之后翻一番，两年之后达到月薪8000。这都是跟自己做对比，在原有基础上给自己加码。如果总是跟别人对照，容易心理不平衡，这世界上人和人差距是很大的，机缘命运的差距也很大，看着一个跟自己年岁相当的人赚钱比自己多，地位比自己高，不服气盲目的把目标调高，这是对自己的一种伤害和折磨。只要自己跟自己对比，完成一个目标，就提升一截子，这就很好了。

人的阶段目标是一个综合体，设立目标的时候尽量通盘考虑，尽量不要只偏重某一个因素，比如赚钱，或者感情，这样会造成目标实现的不平衡，容易让人为了一个单纯的目的偏废了其他，甚至会变得不择手段。一般来说，设定阶段目标的时候可以参考如下框架：

目标设定最好数字化，一个目标如果没有数字化作为基础，基本上等于口号或者座右铭，是没有多少实际意义的，有些目标很容易设定数字指标，比如赚多少钱，读多少本书，有些似乎有些难，比如对老婆好，要锻炼某方面能力等，其实这些也很容易数字化，拿对老婆好来说，你可以数字化成：那几个纪念日送花，为她做几次晚餐，陪她看几场电影，外出旅游几次？只要认真思考，目标是可以数字化的。

目标的考核，有设定目标的时候，就有秋后算账的时候，拉出目标清单逐一对照，实现了的画个笑脸，没实现的画个哭脸，能够用一段文字总结一下，成功实现目标的心得和所得，没有实现的目标失败原因是什么，目标定的太高，还是自己中途决定放弃。无论结果，对目标考核完以后，给自己一顿丰盛的犒劳，毕竟你曾为之奋斗，考核也是为了再接再厉。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（30）

目标一旦设定，必须设定实现手法，付诸行动，所有不去实现的目标，只能是愿望，而目标是那些真正付诸行动的愿望，才配的上目标这个词。

目标是那么的可爱，它是黑夜中指路的灯塔，没有北斗星那样遥远，也不似手中的火把那样只能照亮脚下。有了目标，心就可以无旁骛，无论风雨或险阻，无论诱惑或愤慨，我们不会因为其他事务的牵绊，而忘记自己的目的地是哪里。

那些迷茫的人，要么是因为没有目标，要么是因为路上的诱惑已经失去了最初的目标。

19) 激发自己的企图心

我们经常说人要有进取心，前进并获取，后来可能是嫌这个词的power不够，开始使用“企图心”这个词。用的多了，“企图心”也就从原来略带贬义，染有“野心、图谋不轨”色彩的词性发生了转变，其实这可以看作是中国社会文化进步的一个缩影，人们对有超强进取心、目标性很强的人不再鄙视，而是转为赞赏。企图心是每个人都有的，就连生成四大皆空的佛教、清净无为的道教，其实也是有企图的，佛教修炼成佛，道教炼化飞升即是明证，只不过他们放弃了大多数其他的企图，看上去一副无争的模样。

卡耐基说“企图心是将愿望转化为坚定信念与明确目标的熔炉，将集中你所有的力量和资源，带领你到达成功的彼岸。” 企图心是人内心生存发展欲望的集中体现，它包含了人对于实现目标的强烈渴求，是人获得成功的内在驱动力。如同一辆汽车，有着多么强劲的发动机，就有多大的前进动力，人的其他技能诸如言谈、管理、专业技巧、思维方式就是这辆车的大灯、玻璃窗、车轮等各种配件，只有与强劲的发动机组合，才能够喷薄而出向着目标飞驰。经常被明星们感谢的CCTV有句广告语——“心有多大，舞台就有多大”，这句话经典

的指出了企图心与成功之间的关系，不能说拥有强烈企图心者就一定能成功，但绝大部分成功者都拥有一颗强烈的企图心。

如何激发自己的企图心？说完什么是企图心之后，这是我们需要回答的第二个问题。回答这个问题之前，我们先玩一个文字游戏，“企图心”，从字面上进行纯粹的拆分，“企”+“图”+“心”，企，是一个象形字，本意是指人踮起脚跟去够什么东西；图，则是图谋规划的意思；心，指的是人的心态。所以，正确激发自己的企图心，要从这三个字上下功夫。

首先是企，找一张白纸，列下你的愿望和目标（可以是1年的，也可以是长期的），列下亲人朋友需要你达成的愿望和目标，先不要去想如何实现，尽情的列。在这所有的目标里面选择其中5个最重要的，然后删掉2个完全不现实的，剩余3个按照重要性排序。这就是你要企及的东西。

其次，我们来规划如何实现这三个目标，请在这三个目标周围写出如下关键点：“为什么我要设定这个目标？什么时间完成这个目标？完成这个目标我要变成什么样的人（具备哪些能力）？完成目标的阶段划分？我可能会遇到哪些风险？逐一回答以上问题。这就是图，图谋计划。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（31）

最后，在白纸上写下“从现在开始，绝不放弃”，然后经常温故这张便签，保持自己旺盛的、积极的心态，直至目标实现，能否做到不抛弃，不放弃呢?

跟很多的事物一样，企图心同样是一把双刃剑，企图的目标有好有坏，好坏的标准是是否影响或伤害到其他人。除了这个双刃利弊以外，企图心过于旺盛但得不到适当的平衡宣泄，也可能使人处于一种病态的执着，伤及自身。无论是害人还是伤己，穿过这个度的企图心就开始变味了，需要进行控制。除了要进行度的控制之外，从量上也要进行一定的限制，一个人的精力毕竟有限，企图太多恐怕会鸡飞蛋打，赔了夫人又折兵，由于企图心不同于一般的目标，是打了兴奋剂的目标，所以量太大会吃不消的。

企图心就如同风帆，没有它无法迎风启航，用过度则失去航向。

20) 吃别人嚼过的馒头

中国有很多约定俗成的教义是误人子弟的，你比如说我们常见的“成功是99%的努力+1%的灵感”，其实这句话后面还有下半句“1%的灵感，往往比99%的努力更重要”，我们的老师们为了防止学生追求华而不实的灵感，就阉割了这句名言，然而事实证明，的确很多创新领域灵感比努力更重要。

从小也常听一句话“吃别人嚼过的馒头——不香”。一般是指鹦鹉学舌、人云亦云，毫无自己分析判断，更别谈自己的理解了。这句俗语的学名叫做“拾人牙慧”，小名也好，学名也好分析起来挺恶心人的，牙慧就是嚼过的饭菜残渣，别人嚼过的馒头，呈糊糊状，掺杂了唾液和淀粉、蛋白质等，至于香不香，其实无从考证。或许就是因为比较恶心，所以被直接判定为——不香。

并非故作离经叛道的论调，我是鼓励大家拾人牙慧，吃别人嚼过的馒头，尤其是学生和初出茅庐的从业年轻人，更要培养这样的好习

惯。我先要证明拾人牙慧并不恶心，反而有益身心。小孩子刚刚断奶牙齿尚未发育，也会有母亲嚼碎了食物喂给他，这也是非常必要的，让小孩子生吞硬咽恐怕会有生命危险。如果有学习写书法的，都知道无论是毛笔还是硬笔，都必从临摹描红开始，多少大书法家也必循此例。曾亲历了一次台湾小品文作家刘墉的演讲会，令我印象深刻的不是他的作品，而是对中国古代文学、诗词的精熟，可为锦心绣口，刘墉先生承认，其传统文化功底皆来自于小时候的死记硬背，那个时候并不懂得诗词之内容含义，虽有生嚼前人馒头之嫌，但毕生受益匪浅。

吃别人的嚼过的馒头，有几个好处：

一、 省事速成

吃别人嚼过的馒头，虽然味道并不纯正，但省时省力，能够速成。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（32）

曾经主管过一段时间网站设计工作，我最反对的就是设计师绞尽脑汁、白天黑夜的去琢磨如何设计出一个艺术作品，让客户满意。那段日子常说的一句话就是“给我抄”，先找几个别人做过的网页、东拼西凑，经过自己风格的润色，一个貌似全新的页面成品出现了，效率非常之高，客户满意度也不错。有不少设计师认为我这是侮辱他们的智慧与才情，但他们也承认这种典型的“吃别人嚼过的馒头”，能够促进多快好省的完成工作。经过几千年的发展，人类智慧的大多数东西都已经有人原创过了，没有必要完全是从零重新做起。比如，老板交代你写一个商业计划书，原本有很多成熟的版本结构可以借鉴，你非要自己一个字一个字的敲，这就是傻了。普遍的拾人牙慧的做法是，先搜罗一堆相似的资料，运用“剪刀+浆糊”的技法，溶入自己想表达的观点，速成。我们大多数人并不想、也无机缘成为某方面、某领域的大师，所以运用嚼人馒头的方法无罪。

二、 广闻博识

吃别人嚼过的馒头，虽然味道并不纯正，但能够增广见闻、提升地位。

市面上有一些书是“名著速读”、“经典速读”，我非常支持有时间的时候可以迅速浏览一下这些书籍，现代生活节奏很快，很少有人能够用大段时间静心去学习这些知识，能够通过吃别人嚼过的馒头，知道书的内容、人物、作者要表达的意图，用速成法完成这浩如烟海阅读工作量，总比那些拒绝嚼别人馒头，而又完全不知道馒头味道的人强许多了。跟同事、朋友一起谈天说地的时候，自然多了许多谈资，显得广闻博识，激发出来更多的交流的火花。在这方面还有一个典型的拾人牙慧的做法，就是多看一些评论性的东西，比如看完一场电影、新闻，自然会有专家们去做出点评，其见解一般异于常人，颇有新意。你看了以后，自然可以旁征博引，成为话题的中心。如果你觉

得实在不好意思，可以加入自己的一些理解，算是在前人基础上创新。很多时候，读书在多不在精。不求甚解是自己尝试去嚼馒头，但嚼的不够细致，容易肠胃不舒服，索性不如吃别人嚼过的，不单是涉猎广泛，更兼有深入见解，何乐不为。

三、 跟风策略

吃别人嚼过的馒头，虽然味道并不纯正，但能够借风使力，略有小成。

风潮风潮，有风才有潮。跟风策略就是典型的吃别人嚼过的馒头。说两件眼前的事儿，一则是自从湖南卫视在国内开创“超级女声”的选秀先河，后面各家电视台推出了“好男儿”、“舞林高手”、“星光大道”等等等跟风之作。有人就提出了这些做法非常之恶劣，低俗，没有原创精神。且不说湖南卫视也是从国外购买的版权，也属于吃别人嚼过的馒头作法，但实际情况则是各家电视台赚个盆满钵满，普洛大众们也是有了更多的娱乐节目。还有一些典型的跟风案例，比如百事可乐之于可口可乐，百度之于GOOGLE，淘宝之于易趣。这些事实告诉我们，跟风并不可耻，而且还有可能超越前人。

四、 厚积薄发

吃别人嚼过的馒头，虽然味道并不纯正，但能够积厚积薄发、自主创新。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（33）

足够的占有知识量，占有别人的成果，这就是学习，只有足够的占有才能获得创新的基础，这是一个从厚到薄的过程。就在你不断吃别人嚼过的馒头的时候，你的咀嚼能力、味觉判断能力、吞咽能力已经获得了持续的锻炼，只要偶有灵感闪光就能够进行创新。创新分为两种，一种是原发性的，完全没有因袭别人成果的，比如第一个制造石器的猿人。另外一种是，后发性的，基于别人的成果，进行了重新的排列组合，让人耳目一新，也可以称之为创新，比如29届中国举行的奥运会，其火炬——祥云，说到底就是在一根铁棍儿上，贴了许多古人设计的云朵，但这又的确是令人赏心悦目创造，这其实就是一种最巧妙的拾人牙慧。吃别人嚼过的馒头多了，占有的量足够大了，创新往往就水到渠成了。

基于以上，让我们勇敢的吃别人嚼过的馒头，培养这个习惯和勇气很重要。

21) 宁要独到片面，不要肤浅全面

有人这么说“宁要深刻片面，不要肤浅全面”，这句话讲得有些没道理，什么叫深刻，哲学就深刻，生活就普通？西餐红酒就深刻，面摊馄饨就肤浅？都是未必的事情。在一片“深刻“的红花之中，突然有一片“普通”的绿叶出现，也会让人觉得别致有加。我认为“独到”比“深刻”更为准确一些，一个人有独到的见解，无论是深刻与否，都是值得尊敬的。在这个讲求个性、创新，只有“偏执狂才能生存”年代里，人云亦云、鹦鹉学舌基本上就是平庸、肤浅、一般般的代名词。

所以要塑造与众不同的形象，首先要表达与众不同的观点。那么独到的见解、观点从何而来?

确立“我就是不能跟别人一样，一定要另辟蹊径”的心态，如从心态上就愿意对别人的见解趋炎附势，那也就从根本上失去了塑造“独到见解”的可能性。任何一件事情，当大多数人的意见是A的时候，你想

想A’，A’’甚至是B，没找到就不要说话了，因为经常做出敷衍了事的赞同，会让人觉得你毫无见解、毫无个性。

占据丰富信息量，独到的见解有一个重要的原因就是因为别人不知道，你比别人知道的多，所以他们把你奉为“独到见解”，所以平时要注重信息的累积。举一个简单例子，有一次如厕，我在报纸上看到一片小文“为什么中国人把上厕所称之为解手”，当与人闲谈时候，抛出这个有意思的话题，大多数人摇头茫然，你可以侃侃解释“这个词是古代军队，押解犯人或者是迁徙人口途中，为了防止有人逃走，就用一根绳子把所有人的手打结捆住形成一串，有人三急的时候，就经常口称‘把手解开’，时间一长就形成了‘解手’的说法”。

差异化表达，所谓独到见解，有一种情况是所有人都知道这个事情的来龙去脉，只不过大家表述的方法都是从A-Z，而你却用从Z-A的方式说出来，就成了独到见解。比如，我们熟知的爱因斯坦成功定律：W=X+Y+Z，其中，X——艰苦劳动；Y——正确方法；Z——少说空话。试想如果他只是平淡的表达——“我的成功是基于艰苦的劳动，辅以正确的方法，同时少说多做”，恐怕后世没有几个人会记得住这样平淡无奇的观点。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（34）

引述并发挥，一个人的学识毕竟有限，更多的是汲取别人的营养，然后加以发挥，成为自己的独到观点，虽有些剽窃嫌疑，但只要你不说这完全是你原创，恐怕也是没什么罪过的一种方法。同样也举个例子，我很喜欢看《蜡笔小新》，里面也有很多经典台词，有一次看到别人评论“小新的身上投射了一个男人的影子，把很多现实生活中男人无法实现的东西，用卡通的方式表达出来。”果然不错，小新在一定程度上充当了成年男人释放压力与欲望的代言，恶搞父母、师长这样代表领导的人，光天化日掀开女人的裙子，看清内裤的颜色，色迷迷的问小姐你喜欢不喜欢吃辣椒，每个人就都是小新。我把这个观点与很多人分享过，均认为有颇有见地，这不过是因为他们觉得这个观点特别而已。

如果你的见解跟大部分人不一样，很多时候你不会得到赞同，但如果你的见解跟大部分人永远一样，那么你永远属于沉默的大多数，要知道“有能力的人，永远是站在集体的对面”。

独到的见解每个人都可以拥有，因为世界上只有一个独特的你。

22) 消除过敏体质，耐得人生打击

敏感，就是说感觉比较敏锐，对外界事物反应很快。敏而好学、敏捷、敏锐，都是很不错的夸人用词，对世界多样性的感知，能够激发人内心的丰富性，展示出更强大的创造性、延展性，这是好事。然，单独就敏感这个词而言，虽说是一个中性词，但在日常生活中已经被不知不觉的贬义化了，说一个人“敏感”，往往并不是夸他感觉敏锐，而是影射其“疑神疑鬼、捕风捉影”，在常人能承受的范围内却没有抵抗力，在应该信任的时候怀疑。公平起见，我们把这种情况定义为——过敏——过于敏感，即对某些状况、物质、心理境遇所产生的超出常规或病态性的反应。显然，过敏的后果比敏感要严重的多，敏

感过敏的人不单是心理受伤、煎熬，而且会把这种内伤转化为行动或其他宣泄、报复手段。

人需要敏感，因月落花残而忧伤，因雾霭茫茫而惆怅，也因为敏锐的感知周围的人和事儿，做出正确的判断，给出丰富多彩的解读，但这个敏感是良性的，积极的，至少是没有烦恼的敏感。然而，一旦敏感被用于猜忌、疑虑、忧心忡忡所驾驭，就失去了敏感存在的意义，成为过敏。过敏会给人带来诸多烦恼，一点小事就怀疑别人针对自己，一句玩笑要郁闷好几天，正常的小挫折就一蹶不振。过敏的人，就如同顶花带刺的嫩黄瓜，伸手一摸，花残刺断皮儿受伤，而对方也必定被过于敏感的刺儿扎的难受。这时候，敏感往往跟脆弱成为姊妹，生活在这个复杂多变的社会中，碰撞、挫折、风吹雨打到哪儿都是，如果总是一副过敏体质，弱不禁风的样子，恐怕没走上几步就已经内外交困了，所以人可以敏感，但要学习如何消除“过敏”，这样才能耐得打击，生根发芽。

消除过敏体质，我有三剂药方：

其一，人至贱则无敌。贱，命如草芥，虽没什么格调，但生的茁壮，长的迅速。贱本身就不是什么贬义词，贱人，只不过是说我们更能够承受别人的不齿，承受无端的打击。把自己给自己立的神坛上拉下来，你不过就是一个普普通通的“贱人”而已，因为不高贵，也就没什么好自怨自艾的，也没什么好过敏的。受点小罪，被人耻笑，也是正常的，而且应该感谢这些生活的捉弄，它让我们贱的更有价值。活得贱点没什么不好！贱也是一种生活态度，而且是引人快乐，助人成功的高级生活态度！人见人爱的“见”绝对是个通假字，正解为“贱”。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（35）

其二，没什么大不了。这句话本身是一句丰胸的广告语，我把它引用过来，其实是告诉过敏体质的人，你所遇到的人和事儿，本身就不是什么了不起的，加起来乘以10，也没什么大不了的。人至贱则无敌是说我们不要把自己看得太重，没什么大不了是不要把对方看的太重，既然他的角色很轻，也就影响不了你什么，有什么过敏的地方，挠挠也就过去了，拿别人的无心之失折磨自己实在不是什么光荣的事儿。

其三，人在江湖飘，谁能不挨刀。这是个自然规律，哪个人身上还没有几道疤痕是被别人扎的呢，有的还是被自己亲近的人扎伤。有伤，但没有致命，你就应该庆幸，伤痕多了，结下疤，神经就迟钝了，自然也就感觉不到轻微的触碰，无所谓过敏了。

敏感是心灵的钥匙，过敏则是心灵的锁孔，钥匙可以有多把，但锁孔太多，心也就千疮百孔了。

23) 情绪是一种决定而不是一种反应

不得不承认，人的情绪会受到先天体质、遗传的影响，也会受到天气、生理波动，甚至是颜色的影响。拿我举例子，是一个典型的易怒型情绪者，经常会因为一点小事而暴跳如雷，尤其是年轻时人处于一个性格的塑型期，内分泌本身就失调的情况下，加之很多不稳定因素更容易诱发情绪的起落，但我现在已经好多了，一个是随着年龄的增加，另外一个是我对自己进行情绪的控制训练，事实证明是颇有一些成效的，与大家分享。

喜怒哀恐，是人常见的四种情绪大类，在这下面又可以衍生出很多细类和混合类型，比如喜悦、狂喜、喜忧参半，这是从细分种类来说，还有一种是根据情绪的强弱程度、持续长短特征，划分为心境、激情和应激三种。

心境是一种富有感染性的、比较平稳而持久的情绪状态，心境会投射到人的观察与行为中去，感伤的心境时“无言独上西楼，月如钩”，平和是就会看到“行到水穷处，坐看云起时”，淡淡喜悦时则“忽如一夜春风来， 千树万树梨花开”，心境是的人常态情绪，建议如果你不是诗人，那么就应该以平和为主，修炼一个平和心境也相当不容易。

激情，就是激动的情绪，爆发强烈、迅速，持续时间较短。勃然大怒、暴跳如雷、欣喜若狂等，均属于这种类型，在这种状态下，情绪转化为行动的可能性大大增加，生理刺激也会比较强烈，容易失去控制，甚至做出不顾一切的鲁莽的伤害行为，持续时间太长会伤及自身。这种情绪是需要调控和宣泄的，能够自主的调控则是上佳，如果不能则必须找到合适的（不伤害他人）渠道宣泄出去。

应激，是发生紧急情况时所产生的适应性反应。比如人遇到危险事件、失去亲友，等强烈刺激时候，会引发情绪上极度亢奋的表现，并伴有系列生理反应，如肌肉紧张、心率加快、呼吸变快、血压升高、血糖增高等。这种情绪并不是很常见，随着人的阅历增加，或者多增加一些应急培训，可能会有一定程度的缓和调控。

我从一个容易暴怒的人，转变为一个情绪相对平和的人。减少了对身边人以及自己的伤害，与团队的相处也会变得融洽，虽然在个性上可能失去了一些棱角，但获取了更多其他的东西。这就是情绪控制和训练的一个良好案例，我的主要经验是:

一、 情绪是一种决定，而不是一种反应

第2章菜鸟之技，无招胜有招（36）

通常我们会认为，情绪是一种收到外界刺激以后的本能反应，其实情绪是一种自我的决定，只不过看你的决定是通过生理本能直接释放出来，还是经过考虑后由大脑下发指令而表现出来。做不好情绪控制的人，会选择直接释放，对于正面情绪“高兴、喜悦、爱”等这些来说，直接释放问题还不是特别大，但也有一点你需要考虑情绪是会传染到别人的，他们是否对你的正面情绪有同情共感，如果没有，这种正面情绪的直接宣泄也会让人觉得略微有些不舒服。

直接释放的负面情绪则要严重的多，比如“愤怒、悲伤、恨”等，会因为完全没考虑到对方的承受程度、释放后的结果等因素，造成不必要的困难。能够做好情绪控制的人，会在接受到外界刺激后，迅速进过考虑，决定自己选择哪种情绪应对。如，别人讽刺或者辱骂了你，侵犯到你的利益，你可以决定是愤怒的还击，还是退一步海阔天空。对此而言，这种情绪是你的决定，是你经过思考以后，决定采用的策略和方法，而不再是一种简单的直接反应。矫情一点说，如果因为别人的行为你生气，那么你就把选择快乐的权利放弃了，如果因为你的苦闷而让别人快乐不起来，那么你就是成了一个情绪传染病原。情绪控制，并不是说不要释放情绪，适当的表现出你的生气、苦闷，有时候还是非常必要的一种交际手段，但千万记住“情绪是你的决定，而不是你的反应”。

情绪是一种决定，而不是一种反应。

二、 不要超过三个小时。

情绪训练的另外一个方法是控制时间长短，在一个人很难控制自己情绪、调节情绪的时期，指望一下子让他遇到任何事情都很平和，是绝对不可能的，但可以规定这个情绪的时长，给自己设定一个原则，如果不是特别大的问题，某种激烈情绪笼罩自己的时间，不应该超过三个小时，以这个时间长度为限，你可以通过劝说自己、转移注

意力等办法，消除激烈情绪的影响，慢慢的缩短这个时间的要求，两小时，一小时，这样持之以恒你会发现是非常有效的。此外，这个法则还适用于恋人、家人等长期亲密接触的人群，可以共同约定这个“三小时原则”，也就是说不是不允许大家有激烈情绪表达，但时间上我们要限定好，毕竟生活在一起还是要以追求快乐、幸福为主，人生有多少个三小时呢，何必都浪费在较劲上，三小时一过，无论是哪一方都可以先低头认错，这没有什么丢人的，持续的僵持对双方都是一种伤害。

三、 尽量说情绪，而不是做情绪

情绪是一种心理状态，它会通过人的表情、行为、语言等外在形式表达和宣泄出来，所以很大程度上，情绪的表达方式决定了别人对你情绪状况的判定，因此情绪的表达方式有时候比情绪本身更重要。比如，你因为生气拂袖而去，出门的时候顺手带上门，没想到力气稍微大了一些，门哓哓山响，你心里也会一惊，因为这给人一个夸大的错误信号，推而广之，冷战、摔东西、暴跳如雷，号啕痛哭，都是把情绪行为化。在这种激烈情绪的表达上，更多时候用语言表达，把自己的情绪用语言描述出来，往往比用行为表现出来，更理性、更具有说服力、更让人觉得你具有较高的涵养。同样是上面那个生气拂袖而去加摔门的做法，如果是冷静的跟对方说：“我觉得你这样做我很生气”，然后转身离去，明显是后者的戏剧张力更强烈，留给对方的深思会更多。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（37）

24) 江湖的是非标准

江湖上有没有对错？有。

江湖上有没有是非？有。

江湖上对错是非，与生活的对错是非是否一样？不。

这是古龙的笔法，却是江湖的逻辑。

江湖的是非对错，一切以拳头更硬为准则。

那么职场的是非对错准则是什么呢？是价值，或者叫做利益。这没什么好隐瞒，也没什么好美化的，职场本身就是名利场，名利场里面为名为利，目的并没有什么不道德，只是手法的道德不道德。

曾经看过这么一条标语“员工的价值在于为部门创造价值，部门的价值在于为企业创造价值，企业的价值在于为社会创造价值”，这里面有其冠冕堂皇的成分，但也有其冰冷的规则内涵。

员工，你的是非对错，是以能否为部门创造价值来衡量的，你做的对部门有价值，那你就是对的。你做的是天公地道、为生民请命的事儿，但对部门没价值，那么你也是错的。员工说了，我做的事儿是对企业、对老板有价值的，对不起，那是部门要实现的企业价值，你还是老老实实的去为部门创造价值吧，否则迟早落个爱出风头的罪名，给你斩于马下。

部门的是非对错，不在于你本身部门的好坏，而是你给企业创造了什么价值。你的部门很团结，很齐心，这看似是好事儿，可一旦你拥兵自重，不听从企业的召唤，这种团结就是大错特错的拉帮结派了。所以，部门的价值衡量，要看你是否创造了企业级的价值，而不是部门本身的对错。

企业的是非对错，在于你有没有为社会创造价值，这话只说对了1/3，企业的使命有三个：其一，为老板和股东的利益着想，要赚钱。其二，为老板的梦想服务，是实现工具。其三，为社会创造价值，是

社会单元。我这个排序有点冰冷，撕去了一些面纱，但实际上是如此。当很多老板赚钱了，梦想实现了，社会自然进步了。企业存在的价值，是以这三条为衡量基准的。

因此，在职场中，创造价值才是最高的道德标准。当你不创造价值的时候，再高尚的道义，再完美的理想，其自然性质可能是对的，但其组织属性却是错的，而企业就是组织的一种。很多员工不明白，为什么我说的技术这么好，能填补空白，也能给消费者带来好处，更能够为企业的长远利益谋划，老板就是不能接受，还给我一顿臭骂？其实很简单，你没有按照价值规律办事，你所说的事情，对技术人员的名誉有提升，社会价值也很高，可惜企业现在需要的是现金流，你还要老板投资去谋求长远利益，歇着吧，这种未来价值对老板而言，是最大的不道德。

记住，我们概念里面的对错，往往是在道义、道德、个人价值观上站得住脚的事情，而企业的价值观则是——这件事儿，对整个团体、组织是否有利，是否有价值。

对错，是一种道德评价，而价值对一种结果判定。当个人对错观和企业价值观的衡量标准被混淆的时候，你自然会很痛苦，很郁闷，很不得志。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（38）

25) 公道只在手心

不公平的根本来源，是因为资源分配的不公平，但这种不公平的分配模式却是人类社会的运行规律，至少目前还是这样。

人类或职场的组织结构，不管再怎么扁平化，其实还是一个金字塔型，占据顶端的是高级食物链者，分布底端的是初级食物链者。人类或职场的分配模式则是一个倒金字塔型，顶端的少数人占据了与其数量绝不匹配的大量资源，而底部的多数人则只能去瓜分倒金字塔尖尖那点资源了。从这个理论推断，在实现共产主义以前，世界公平是不存在的。有一个社会学家说，就算把世界上资产均分给每个人，第二天天一亮，资产又开始向少数人手里集中了。

职场的不公平有许多类型，总结一下大概如下：

分类 表现

利益 1) 又让马儿跑又让马儿不吃草

2) 干的比狗多，吃的比鸡少

3) 同工不同酬

4) 工作多年，不加薪

5) 奖金发的太少或比别人少

6) 加班没奖金

7) 老板承诺总是不兑现，打白条

权力 1) 有能力的不被提拔，不能升职

2) 没能力的总占着好位子

3) 权力被滥用，打击报复，穿小鞋

4) 有权的说了算，根本不听意见

5) 屁股指挥脑袋，外行指挥内行

名誉 1) 功劳总是被抢

2) 黑锅总是你背

3) 跟老板汇报没你份
4) 你写稿子别人讲，总在幕后默默努力
性别 1) 办公室恋情不许可
2) 被逼隐婚
3) 性骚扰频发
4) 男女工作的不平等，怀孕被裁等
出力 1) 长期加班，没时间喘息

第2章菜鸟之技，无招胜有招（39）

2) 脏活，累活都归你

3) 一个人干2-3个人的活

4) 有劲儿使不上，用牛刀杀麻雀，武功全废

出身 1) 出身血统，名校毕业就高人一等

2) 名企跳槽来的就高看一眼

3) 有工作经验的就优先录用

4) 外来的和尚会念经，本事跟老员工一样，薪水却高得多

基本上来说，职场人抱怨的范围无非也就是这些了，说来说去，这么多不公平现象，其核心就一个——分配的不公平，无论是利益、权力还是出身等等，都是因为分配上的不公平引起大家了此不疲的口水讨伐，我们似乎都能认可，职场本身就是不公平的竞技场，只有最天真无知的人才会相信“公平竞争”这样的美好乌托邦。但是，当这种不公平真正降临的时候，能够安之若素的少之又少，不去抱怨牢骚的也少之又少。

为什么明知道职场本身就不公平，还要抱怨发牢骚呢？究其原因，无非是两条：一，不服不忿，宣泄郁闷；二，没有解决之道。第一条好理解，遭遇到人为的不公对待，自然是要郁闷的，郁闷自然是要发泄的，发泄完了再乖乖回到职场继续苦干。咦，貌似很熟悉的逻辑啊，对就是伟大的阿Q精神胜利法嘛。这种方法，最大的好处就是，可以大大降低职场抑郁症的发病率，增强同事之间的革命友谊，某种意义上，牢骚是企业巨大的前进动力，但对于个人，只会发牢骚，只能算作是一个治标的办法。拥有对待职场不公平的解决之道，才是治本的办法。

这下子又要老生常谈了，怎么才算是解决之道，有什么新鲜招数吗？没有！以下的解决办法，看起来又是一段谁都能听懂的大道理。

大道理之所以被称之为大道理，一方面是言之无物，过于空洞，另一方面是看到大道理的人不去执行落实，没有去尝试。

大道理一：即刻停止抱怨。

如果只是为了宣泄，可以适当的抱怨，但抱怨的越多，越在别人面证明你的无能，你面对困难和不公的处置能力如此低下，只能用抱怨来平衡自己的内心，这是一种下下策的做法。停止抱怨，并认可这种不公平的存在，所谓“存在即合理”，一定是因为你哪方面没做好，或者没做到位，没有注意到，而使你陷入了不公的环境之中。

大道理二：分析并歼灭之

一个人只有有了解决问题的办法，他一定会停止抱怨，而把精力投射到实施解决方案上去，所有不公平都是有其成因的，找到这个原因，也就能够对应的相想出解决办法，如果没有解决办法，那请回看第一条——是因为你能力低下，那就潜心修炼能力吧。有人说，不对啊，我能力很好啊，业务能力很强，能给公司拉来很多单子，但老板还是不提拔我。老兄，检查一下除了业务能力之外的能力吧，人际关系、上下属关系、自我修养等等环节，肯定有你做的不够好的地方，才导致了今日的不公。

职场，莫想公道自在人心，公道只在自己手心，用手工作，用心去想。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（40）

26) 解决问题的锋利之心

占有大量的信息，为我们成功解决问题提供了很多的思路。有一类解决问题的办法就是，人在遇到问题的时候，往往首先在自己所知的事情或者所经历的事情里，寻找相似的片段，如果两个境况和片断相似度很高，他们往往会根据以往的结论做出判断，这就是经验。用丰富的经验去解决问题，这是一个很好很强大的方法。武侠小说里面常见，一个老师傅把自己一甲子的功力哗哗的输给自己的关门弟子，可惜经验这玩意儿比武侠小说还玄乎一些，很难通过类似输血的方法来继承。功力的主要作用是作战伤敌，经验的主要作用是解决问题，这也是为什么职场资历值钱的原因。

如何在资历尚浅的情况下获得强大的解决问题的能力？这个问题看似和一个年轻后生如何拥有一代豪侠的内功一样有点难度。虽然没有一个办法能够输入内力一样速成，但还是有些内功心法可以加速修炼。

明确职场问题分类，根据我的粗略分析，职场上所遇到的问题大致可以分为如下6类：

类型 特征 举例

专业问题 属于业务上具有专业领域特征的问题，只要找到相应的专业对口人员，听取其意见或请其协助处理即可获得一定程度解决。销售渠道打不开

媒体关注力度不够

技术攻关过不去

流程问题 属于协同流程出现了故障，单看某一个环节似乎都没错，整体一运行就矛盾丛生，解决这类问题必须从整体梳理，甚至不惜削足适履，使得个别环节适应整体。 销售要先给客户出发票，客户才好办理汇款。

财务部按照制度，要收到汇款才给发票。两部分都没错，碰到一起就出错了。

时间问题 现代企业不光是大鱼吃小鱼，也有快鱼吃慢鱼。很多事情要往前赶，有个时间死限。这也是常见的工期问题，加人手、找外协、加资金去解决。当然也有一类是只增加人手无法解决的，尤其是那种技术攻关类的项目，犹如妇女怀孩子，急是没用的，那就得去申请延长工期。 XX时间之前必须项目验收。

危机问题 属于突发时间，事先从未考虑到，或认为不可能发生的事情，突然发生了，让所有人都猝不及防，这类问题处理的关键——冷静。 比如媒体曝光危机

产品质量危机

政治问题 所有的环节正确，流程也正确，但总是得出一个不正确的结果，那么就要反思这是不是一个政治问题了。职场政治问题往往是隐性的原因。 一个很好的改革意见，被枪毙了，原因是触动了个别人的利益。

关己问题 关心则乱，职场如棋局，看棋的人总是很清醒，一旦把自己卷入进去了，很多问题就变得那么糟心，准备好的内功心法完全失效了。这类问题，当你越释然，越不关心，就越容易解决。 比如桃色风波，你是传言的主角。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（41）

说完了问题的类型，还是需要知道一下解决问题的常规流程，有这么一张图:

这张图很清晰的描绘了一个解决问题的流程，照着这个流程去解决问题，并不一定就能够成功，但直接从问题现象不经分析的就给出行动方案，要么是莽夫，要么就是经验主义者。

最后介绍几个解决问题的工具利器。

脑图，mindmanager，非常好的一个思路整理软件，能够围绕一个问题为核心，不断的分拆、分拆，直到无可分拆，这个问题的所有骨架、脉络就已经暴露在你的眼前。问题之所以成为问题，就是因为你对它内部情况的不清楚，一旦明了了，问题的解决方案也就离你不远了。

例图，某公司销售困境解决脑图:

表格，利用表格来梳理思路，穷举问题的答案，然后选择认为最佳的解决方案，这是一种快速、科学的办法，可以在短时间内让你优劣利弊看清楚。

例表，某公司与集成商合作竞标分析表:

方案 优势 劣势 结论

单独竞标 产品优势

获利最大 与客户关系不熟，无必胜把握

直接呛行得罪集成商，以后无法合作 风险太大

合作竞标 产品优势

成单几率增加

与集成商长期合作，后续生意机会 获利减少

选择此方案

鱼骨，如果说脑图是一种以问题为核心的发散推论，鱼骨方法则是从外到内，从次因到主因的解决问题的方法。

例图，某公司寻找客户流失原因的鱼骨图：

最后，最重要的一点。如果要成为一个解决问题的大拿，掌握一些基本理论是必须的，最最重要的一点是保持一颗“锋利的心”，一个遇到问题就挠头，愁眉苦脸的人，就已经失去了解决问题的信心，也给周围愿意帮助他解决问题的人带来严重的情绪污染，何谈披荆斩棘，何谈突出问题的重围呢?

27) 钻石切面越多越值钱

经常会见到有些人口若悬河，出口成章，见解精辟，简直可以用锦心绣口来形容，其思维速度之快、延展性之强、观点之独到，足以令人刮目相看，如果你也想变成这样的人，拥有这样的思维模式，我倒是有一个相对简单的构建训练方法。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（42）

发散思维，是从已有信息作为源头，向外通过多种渠道散射开寻求多样性答案的思维模式，又称之为辐散思维或求异思维。发散思维是不依常规，寻求变异，对同一信息源从不同角度，向不同方向，用不同方法或途径进行分析，往往能够让人获得意想不到启发与结果。日常说的“举一反三”、“融会贯通”往往是发散思维的结果，发散思维往往给人一种天马行空、富有创造力、想象力的感觉，而从实际情况来看，发散思维是一个人重要的思维模式，从根本上改变人的二元论——非此即彼的思维模式，这世界上很多事情并非只有对错、是否、冷热两种状态，而更广泛存在的是边际、边缘、混沌的中间状态，没有绝对的标准答案。发散思维的重要性还在于，中国的学生从小就被应试教育所熏陶，寻找标准答案的情结非常严重，长期在ABCD的标准选择中培养的思维模式是比较僵化的，而发散思维则是对此从根本上的破解补丁。

“发散思维”好像已经被很多教育家说烂了，它主要应该具备三个特性：

⑴流畅性。要流动起来，自然要一定数量，能流动起来自然有一定速度，所以发散思维要求思维的数量要多，速度要快。

⑵变通性。这个是指改变思维方向的能力特征，条条大路通罗马，不要一条道走到黑。

⑶独特性。是指能够产生不同寻常的新念头的能力特征。求变思维、求异思维，跟别人就是不一样。

发散思维训练方法一：先真正学会辩证法。

我们从中学时候就开始接触辩证法，了解这一理论的精华是事物有两面性，如同一个硬币有正反之分。这个理论在中国有着及其广泛的普及率，可惜很多人是不会使用的，如果要表现一个人的思维缜密、与众不同，辩证法的方法几乎可是百试不爽。当你遇到一个问题

的时候，常规想到的答案是1，你有没有想过他的反面是什么呢？当你习惯了用“常规来看，这个东西是xxx，而从另外一个层面来看，xxx”，这种表达方式的时候，证明你已经开始运用辩证法了，也就开始进入了发散思维的第一阶段。当领导让你发言的时候，当你没有任何准备的时候，运用这个方法，不知道该说什么的尴尬绝对可以迎刃而解。

发散思维训练方法二：钻石恒久远，一颗永流传。

第2章菜鸟之技，无招胜有招（43）

金刚石经过人工雕琢之后，具有一定的饰品意义就可以称之为钻石，钻石素有"宝石之王"的美誉，是高档宝石中的最珍贵者，使得钻石愈发珍贵的是钻石的切工，切工目的是使钻石变得有火彩，它是使钻石显示出美丽的唯一途径。一般圆形钻石有57个切面，蛋形钻石有69切面，长方形钻石有33个切面，公主方形钻石有57个切面，榄形钻石有71个切面，心形钻石有58个切面。人的思维也是这样，切面越多，越显得珍贵，闪烁出耀眼的光芒。这个方法是，日常生活中，只要留心钻石到处都在，形成一种习惯，看到一个普通的事情，听到一个简单的问题，问问自己，究竟能看到这个事物的多少个层面，3个，4个，还是10个，8个？当你经过一段时间的训练，就会发现你看待事物的眼光已经犀利的多，如庖丁解牛般，尚未动刀，已经被你的发散思维所肢解。

发散思维训练方法三：头脑风暴

头脑风暴法(Brain storming)的发明者是现代创造学的创始人，美国学者阿历克斯•奥斯本于1938年首次提出。头脑风暴的特点是让参与者敞开思想，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性风暴，参加这样的头脑风暴很容易，找三五个人，找个话题，就开始神侃，在头脑风暴里面大家随心所欲的提出意见见解，延迟评判，不论对错。经常参与这样的活动，会对人的思维激荡产生很大的影响，不失为一个训练思维与口才的双重所在。

发散思维还有很多的思维套路，比如逆向思维往事情相反、相对的方面去考虑，横向思维考虑横向类似事物串联，纵向思维注重在事物的发展历程挖掘，还有很多诸如类比、通感等方法，不过到后来你会发现，方法本身已经不重要了，重要的是拥有一个发散的心，多元的心！

第3章突围，也是一种博弈（1）

第3章，突围，也是一种博弈

【路过的少年，白马银枪。如何能突破职场的重围，从士兵跃升为将领，不仅需要临阵杀敌，更需要与主管博弈】

1) 自然领袖的风采

什么是自然领袖，孩子王，义军首领，其实都算是一种自然领袖。

自然领袖的特征是，不是当权派，有一部分人拥护。

自然领袖的结局一般有三种：

1. 因为威胁当权领袖，被直接剿灭。

2. 获得提拔就是被招安了，能够晋升为当权领袖。

3. 自然领袖的能力和地盘扩大，灭掉当权者，起义成功，成为当权领袖。

这三种结局，历史上很多自然领袖的解决概莫能外。陈胜吴广、方腊、黄巢等是典型被剿灭的；宋江是最典型的招安人，就连孙悟空也曾被招安过；朱元璋则是从一个赤贫的农民和尚，通过苦拼苦打，成为开国圣祖。

可见，除了那些因为血统直接登顶权力颠峰的人，要想从一个平民往上爬，势必要经过自然领袖的阶段，如此说来，从一个普通员工晋升入管理阶层，其主要途径也是——成为自然领袖了。

究竟怎样才能打造一个自然领袖，自然领袖们是怎样炼成的，需要具备怎样的条件？纵观众多自然领袖的发展史，可以得出如下结论：

一、 民间成长

自然领袖是从民众基础中成长起来的，其身上带着浓厚的民间成长特征，对底层民众没有凌驾之感，与他们是身份上的平等关系，在他们中间自然建立了友好的同盟关系，与大部分人能够结成利益共同

体，带着天然的血统亲近感。非我族类的外来领导，空降兵，一般都不能够称其为自然领袖。

二、 意见传播

自然领袖必须具备意见传播的能力，这种传播有可能是他接触的信息渠道较多，把这种信息翻译为自己的见解，周围人能听懂的语言传播开来，也可能是他自己的敏锐判断，经常就某件事情发表见解，或给出建议，而这种意见和判断的正确率很高，听的带来利益，不听的遭受损失，久而久之，他会成为结盟群体中发言权最大，意见最重要的人，此时已经获得了众多的人的自然支持，对他的倡议人们愿意响应，对他的行为人们才愿意模仿。

三、 业有所长

自然领袖在长期的信息传播、意见判断的过程中，训练了自己的思维模式，对局势判断，以及解决问题的能力。这种能力能够加速他们某一专业天赋的爆发，如军事、经济、技术等领域。这种专业能力一但与引导众人的意见能力结合，就迸发出了巨大的攻击力，成为不可忽视的联盟力量，这种力量具备了自然领袖的“方向感”，就是有了头，具备了民众基础的“力量感”，就是有了手脚，其能量已经不可小觑。

第3章突围，也是一种博弈（2）

四、 博弈上位

在联盟力量的推举映衬下，自然领袖具备了跟当权者博弈的实力，之所以称之为博弈，而不是叫板，是因为在职场上我们并不建议采取激烈的“起义”方式，因为就算“起义”成功，多数老板也会加以防备，找机会给你上套或者加一个紧箍咒。博弈，有点类似太极推手的意思，绵里藏针——我的能力已经到了这个地步，不少人同盟追随，选择我我有胜任的能力，不选择我可能会失去民心。这种博弈状态，老板看在眼里，自然会给你一个合适的交代，切忌心急火燎的采取一些过激措施，这容易狗急跳墙，两败俱伤。

可以说，自然领袖已经具备了当权领袖的一些基础，他们善于运用见解与意见分析能力帮助同仁解决棘手问题，专业天赋能力把负责的业务做的卓越，保持强烈的学习的欲望，好为人师把自己的经验传递给其他人，强烈攻坚作战欲望，参与职场变革的勇气，其能力让领导者又爱又怕，爱的是用起来得力，怕的是无法驾驭。过于强势的自然领袖，有可能被通过各种方式封杀，比如不许汇报，不能上会，没有方案，其意见能力无法进行扩散传播；民众基础容易被权力或利益所瓦解，这一点是有其要注意的。

本着美好的一代新人胜旧人，长江后浪推前浪的愿望，我们愿意看到自然领袖能够成功的过渡为当权领袖，这里面就有一个与当权领袖的新陈代谢问题，当权领袖有三个方向，升值、调任或被干掉，其难度和反抗力成递增趋势，这一点值得注意，为当权领袖铺垫好上升的去路，远比干掉他容易的多。

理解了自然领袖的成长过程，似乎升职的路也明朗了许多。

2) 信息/知识霸权主义

霸权主义是一很有点危言耸听味道的语词，走过了以阶级斗争为纲的年代，这个词语已经从人们的日常口语中被三振出局了。也正因

为此，霸权主义的危险系数已经大大降低，不再是那种少不留意就走火的枪，最多算是一顶高帽子。在学术界，我们常见“学霸”，在演艺圈，也有“戏霸”，行使的就是某种学术、艺术权威，他一开口势必很多人附和，有独立见解的人就噤若寒蝉了。

职场没有职霸，但有这么一类人他们好像什么都懂，大家有事情都会去咨询他，一旦遇到棘手的问题找到他就等于接近了答案，他们做事情都很快手，这类人多多少少已经掌握了在这个企业里面的“信息/知识霸权”。企业里面信息方面不灵光的人，总是显得那么迟滞，落后于tema-leader的思路，别人说的事情他都是懵懵懂懂的，别人花三小时能整理完的工作，他要花三天时间，还是一堆陈思旧想。我们似乎可以得出一个结论，占据信息量的人，往往就拥有了在企业的话语权，建议权。要想成为这样的人，需要了解以下手段。

扩大信息源：

第3章突围，也是一种博弈（3）

多一个信息渠道有可能就多一分机会，少一个信息渠道，则可能多一分危险。职场里面的信息源有哪些？请看下表：

信息源 特征

圈子 特指一个人的交际圈子，业务圈子等，圈子里面的每个人都是一个信息源，扩大自己的圈子，加入不同的圈子，你的信息源也就不断在扩大。熟人，朋友，客户，伙伴，都可能给你带来大量的、宝贵的信息或见解。

媒体 有些人从来不看电视，不读书，不看报，整个是闷头在自己的工作上，有的人只挂在网络上，一切信息来自于网络，这都是很偏激的信息采集方法。有一次出差，一个朋友看到我在看一个很庸俗的电视秀节目，很惊诧的看着我，说你怎么这么没品，还看得饶有兴致。我只说了一句话，他从此以后就爱上了此类节目。“我看这个节目并非我喜欢它，而是它收视率很高，我们必须了解它，研究它的合理性，否则就真的落伍了”。

官方 在中国的经济环境和体制下，官方的信息和信息导向尤其的重要，这里面往往蕴含了巨大的商机和危机，及时了解便可有效趋避之。有一个成名的企业家，他的习惯是每天必看新闻联播，这个过于官方的新闻节目，虽然看起来有些乏味，但却是中国收视率最高的节目。

上司 上司的讲话、意见，以及上司最近在看什么书，研究什么方向，其实都是会对企业发展产生作用的信息，理解上司的信息含义，并力求与之同步获取一些信息。上司所占据的高度与你不同，他所传递的一些信息也是只有在高峰才能看到的风景。

书店 你多久没有去过书店了？我有一个习惯，每次到机场只要时间允许，就在机场书店里面消磨，书是人类最好的朋友，也是职场人

提升自我，扩大知识面最好的渠道之一。如果有时间，某个周末真的可以投身到书的海洋。

研究机构 任何研究机构都不可全信，他们是一群信息组织者，把行业的信息汇集在一起，提出一些闭门造车的看法，真知灼见虽然较少，但这大量的信息整合成果，已经足够你消化并自我推理了。

会议会展 行业的峰会、展会、博览会，不单是行业的信息、产品汇聚地，更是行业高端人士必然出现的场合，在这里你可能得到更为一线的情报信息。

当然，职场的信息源，远不止这么几类，聪明人之所以聪明是因为他们占据更大量的信息，这话虽然不准确，但拥有长效的信息渠道，占有大量信息，却是成为聪明人的重要基础。

有效信息传播:

拥有了信息渠道，占有了有效信息量，当某个信息被触发的时候，你的灵感火花就会不断泉涌而出，闪烁着专业和智慧的形象会被迅速的树立起来，那么在职场，信息有效传播的途径和场合有哪些呢?

第3章突围，也是一种博弈（4）

方案 在制定一个解决方案时，可以大量的把自己的信息和思路内置进去，方案是一个大家要讨论的东西，会展示在众人面前，可能会让大家眼前一亮。

汇报 汇报材料是给领导看的，你的思路，信息才华，在这里面精要的展示出来，其重要性不言而喻。

会议 会议时候的发言，也是一个非常好的展示机会，最好选择在大家沉默或者缺乏新意的沉闷时候，站起来侃侃而谈。

创意 不断迸发出新的火花，在头脑风暴，产品研发，活动推广等领域，总是能够给出一些新鲜想法，但很可能是从别的公司哪儿拷贝来的，只不过别人不知道而已。

变革 任何变革都是需要新的信息和思想来促进的，没有这些就只有空谈变革的口号了，所以公司的变革正是需要大量新鲜信息，有效信息的场合。

信息和知识的生命在于共享，在于传播，否则，跟一潭死水没有什么区别，也不可能创造任何价值。

利用信息和知识，塑造自己的权威形象，这的确是一个站在巨人肩上的好办法。

3) 与老鸟过过招

职场是片林子，林子大了，什么鸟就都有了，不光是有菜鸟，老鸟、怪鸟也不在少数。当然，一般江湖中行走的有个性、有怪癖的人，自然是有些资历，有些绝招的。作为菜鸟光是仰慕和尊敬还是不够的，有些老鸟中的“怪鸟”越是给脸，越蹬你鼻子的，必须适当还以颜色，至少要让对方知道，你是有原则有底线的人。

下面我们历数一些职场常见怪鸟：

类型 特征 对策

倚老卖老型 在公司工作久了，各种业务、环境都已经很熟悉，甚至连老板开会的神态都模仿的惟妙惟肖。新员工需要在他们身上讨教很多业务技能和知识。部分老员工会呈现出倚老卖老的心态，颐指气使，一些本该自己完成的工作，扔到小字辈面前，依仗老资格，占据很多优势资源。 论资排辈，在任何一个号称以人为本的公司都是存在的。这是人类社会知识传承的模式造成的，新来的如果想成长，必须要学习前辈们的经验。羽翼丰满之后，才可以和对方平起平坐，据理力争。要超越，必须先学会蹲下来。

爱搭不理型 新员工热情的请教，满脸堆笑的打招呼，换来的是一翻白眼，神情漠然的转身离去，一副爱搭不理的样子，跟谁都欠他八百吊钱似的。 别人不搭理你，是因为你还不值得搭理，你需要展示出自己的能力，闪烁出光芒来，人们会忽视一颗小草，但无法忽视一棵大树。

第3章突围，也是一种博弈（5）

冷嘲热讽型 喜欢指点江山，品头论足，批评这个，议论那个，对别人做的事情总是抱着旁观看客的心态，嗤之以鼻的说你这样行不通，那样也不对。 冷嘲热讽有两层含义，其一，他们经历过失败，所以用这种方式提醒你；其二，宣告他们的无能，在他们看来很多事情都是无意义或不可以完成的。

心直口快型 刀子嘴，豆腐心也罢，直肠子也罢，这类人的嘴如锋利的餐刀，能在任何场合把你的自尊切碎，但可能是无恶意的。 既然自尊能被切碎，说明不是自尊的底线，何况对方并无恶意，他们只是用这种方式来提醒你，来帮助你，尝试着理解他们。

打小报告型 什么人爱打小报告呢？一类是老板的眼线，一类是被你触犯到利益的人。第一类人是工作需要，第二类人是能力上无法与你直接对抗，用这种迂回政治。 对第一类，要好好表现，他们那不叫小报告，叫汇报。对第二类，最好能用工作成果证明你的正确，如果做不到，可以让第一类人帮你去给老板正名。如果还做不到，那你可以找机会直接敞开心扉。

争功诿过型 是自己的功劳，看的死死的总愿意独占，不是自己功劳，也要想着去分一杯羹。黑锅别人背，危险别人去，过错造成时，他总生活在别处。 功劳，不妨学习分给别人，不要全部自己独占，这样显得你够大度，够团队。

错误，是自己的部分，一分不剩的承认，用这种承认，把那些不是自己的过错，都摘干净甩出去。

偷奸耍滑型 能不干就不干，能偷懒就偷懒，总是嬉皮笑脸的耍滑头，其智慧都用在如何少干活上了。 据说越是会偷懒的人，越是聪明的人。超级程序员，就是为了偷懒才会想出最简短的代码。你也可以偷懒，但必须是以这种方式。

心胸狭隘型 气量不大，爱较真，一点不经意的磕碰都会让对方以为你在挑衅。俩人争执过后，你本以为烟消云散了，对方却还在角落里憋着给你小鞋。 周瑜不是被诸葛亮气死的，是被自己气死的。只要你足够磊落，沟通过后还不能让对方打开心结，心胸狭隘的人最终只能气到自己。

狂妄自大型 我本楚狂人，凤歌笑孔丘。狂妄的人分为两种，有本事狂妄的叫做恃才傲物；没本事的狂妄叫做夜郎自大。 对第一种，学习之，恭维之，必要的话结交之。对第二种，让他自说自话一边凉快去吧。

光说不练型 嘴把式很好，能喷的云山雾罩，说的头头是道，不得不让人点头称是，一旦让他动手，就不知道是失去耐性了还是失去能力了，总也干不成事儿。 既然能说，就听听他说的有没有道理。既然不能做，也别指望他能帮你做什么。

冲动暴躁型 干事儿风风火火，容易冲动，也容易暴躁发火。发完火，你还在消化过程中，他已经过来拍你肩膀了。 不要相信职场有无名火，能发火的人一定是已经占据一定优势，要么是占理，要么是占势，弄清楚对方发火的原因，不要过于在意对方发火的烈度。

第3章突围，也是一种博弈（6）

狐假虎威型 给主人看门的，依仗主人的实力，经常耀武扬威，趾高气扬的做指点江山状，一旦失去庇护则蜷缩一旁。 狐狸是狡猾的，老虎是凶猛的。你要打狐狸，一定要看清楚它与老虎的尾巴是否缠在一起。

三分热度型 容易萌发热情，也容易被冷水浇灭。每隔三分钟就奋发图强一次，再隔三分钟就意志消沉一次。 保持他们的热情成为三的倍数，不要被他们的消沉意志所侵染。

牢骚满腹型 谁都有牢骚，可有一类人一天到晚只要适当的时机，嘴里发射出来的都是牢骚，怪同事、怨公司。 一个把自己的不幸原因，归罪于他人或团队的人，是无法长期在公司立足的，但他却能在满嘴牢骚的情况下，依然屹立不倒，请分析并学习之。

拉帮结派型 任何公司都存在小团体，即便不是以主观目的结盟的，也存在客观上的一些利益小组，一些人因为岗位或业务天然就走的近一些，另一些人天然就远一些。 不要抗拒帮派的存在，但在自己没有足够实力的时候，也不要冲出来当帮主或副帮主。

怪鸟，之所以怪，是因为他们对待职场态度的畸形，当有一天你也成为老员工的时候，千万不要有“多年媳妇熬成婆”的变态心理，否则一不小心也会成为怪鸟。

其实，每个人身上都有怪癖，不可能有一个完美的职场人，我们多多少少也会有一些上面的毛病，只不过别让他成为你的主打品牌。

毛病就如同草坪一样，只要我们学习着修剪，依然可以呈现出一片美丽的绿色。

4) 当争执/吵无可避免

我曾经是一个暴脾气的人，在职场生涯里面，骂过人，打过架，这里面有老羞成怒的成分，也有职场政治的智慧。反观过去，哑然失笑的同时，也发现有些东西当时似乎是避无可避。

职场争吵不可避免：

但凡是在动物界，亲近或者密切接触的群体关系中，吵架是不可避免的，只不过狗们是用汪汪汪的吼声，而人是用拔高嗓门，或尖酸刻薄或谩骂的语言而已。

人的脾气或者情绪很奇怪，它可以宣泄，可以控制，可以压缩，也可以深深的埋下种子，即便是最能够管理自己情绪的人——情商圣手，也未见的一次脾气也没发过。在职场里面，我们与众多形色的人接触，沟通，甚至是在明争暗斗，长期共处一室，有着很多的利益交通往来，这也决定了一个命题——职场争执似乎无可避免。无论是因为鸡毛蒜皮的零星冲突，还是因为各执己见的擦枪走火，亦或者因为风言风语的流弹袭击，在一个圈子里面久了，情面得讲，但当兔子被逼急了也会咬人。

职场争吵的定义：

第3章突围，也是一种博弈（7）

争吵，也就是我们常规意义上的，口角，进行的口头上的争论、争执，打嘴仗，口水战。作为江湖中人，争吵是一种中级别战争方式，它比心怀芥蒂更直接，比大打出手或者政治手腕更单纯。我们都不希望与别人交恶，但当自己的利益和底线一再被侵犯，似乎必须用直言怒火还以颜色、给以警告才能明确自己的立场，表明维护自己权益的坚决态度。当交流双方，有一个人这么考虑时，职场的争吵也就随之而来了。

职场争吵常规情境:

既然要吵，或者迟早会遇到吵架的情况，就要吵得明白一点，知道吵架有多少招式，别人发招如何应对，自己为什么而吵，有目的有策略的吵，而不是泼妇骂街似的，那是市井吵法，而我们是职场！

职场常见争执/争吵招式表

类型 伤害度 情境 原则 结局

专业争执 ☆ 常见于不同专业领域、不同部门的人，对同一问题不同的看法，各执己见，互不相让。 我可以不同意你的观点，但我誓死捍卫你发表观点的权利。 属于常规的理念差异，一般是老板出面和稀泥，或者求同存异，想要说服对方难度很大。

工作争执 ☆☆ 专业争执，其实多数是为了真理或者是为了术业尊严，而工作争执则是为了利益的争执，这涉及到谁多少做一点，谁多拿一点的问题。 一定要穿好“大家都是为了工作，对事不对人”的外衣，否则就是为了利益裸奔了。 弱肉强食，谁是强者自然获得更多的利益，利益与术业尊严的区别在于，前者是不可放弃的，如果说谁暂时放弃了利益的争夺，一定是迂回得到其他层面更大利益。

邮件争执 ☆☆☆ 为了一件事情，双方在邮件里面开始扯淡，你说你的理由，我说我的态度，针锋相对的来上几个回合。其中某人，把邮件CC给战局之外的人，这有点类似于大街上找一些无关的人“让大

家评评理”的模式，此举是为了博取理解和同情。 有理、有力、有节，表达要合适，因为对方随时可以把邮件CC给更多人，把你曝光在众人眼皮下。 一般这种情况的结局，是引发更大规模的关注，直到高层下令才能够平息。

背后诋毁 ☆☆☆☆ 这是一种暗战状态，心理非常不忿，但又没达到正面冲突的地步，于是在自己的小圈子里面做一些不恰当评价。 哪个背后不说人，哪个背后不被说?

敢说，就要知道后果，最好是说好话，呵呵。 不管是有意还是无意，这些话总会传到被诋毁一方的耳朵里面，要么是置之一笑，要么是战争升级。

正面冲突 ☆☆☆☆ 两人各自叉腰，宁静的办公室里突然传来犀利的高调，凝眉怒目的神情，迫使胆小的人都远远驻足，生怕被流弹击中，不怕死的上来劝架。 不到万不得已，千万不要用这一招，否则你多年苦心积累的形象，霎那崩塌。

倒是可以利用对方的暴怒，你表现出相当高姿态，淡然一笑而去。 正面冲突的作用只是宣泄，并不解决任何问题。一个人不会因为怕跟对方吵架而屈服，他会选择适合自己的方式回击的。

第3章突围，也是一种博弈（8）

下属与上司对吵 ☆☆☆☆☆ 当上司给下属的压力达到一定程度，下属认为自己的尊严和利益受到过多侵犯时，我们也能看到下属指着上司的鼻子大骂，然后拂袖而去，留下一个呆若木鸡或者暴跳如雷的上司。 敢于吵上司的都已经准备好了铁板，就差你跳上去当鱿鱼了。要么是上司幡然悔悟，发现你的价值。要么你卷好铺盖，不要等别人哄你。

大打出手 ☆☆☆☆☆ 极为少见的吵架形式，我就亲自上演过，全武行的方式，显得颇为江湖。 以暴制暴，法制社会绝不提倡。 江湖恩怨江湖了，不打不相识，或者结下梁子。

政治斗争 ☆☆☆☆☆ 这已经超出吵架的范畴了，是一种更为高级的形态。如果说吵架是人民内部矛盾的解决手法，政治斗争则属于阶级斗争的手腕。 能在人民内部解决的，就不要扩大成敌我矛盾。 无解

职场争吵价值分析：

是的，如你所想，职场本应是一个严肃的地方，是一个安静地方，凡是如骂街泼妇一样的行径，诸如愤怒、跳脚、破口大骂、叉腰手指、哭泣都是不应该出现在工作场所的，但就是在这样一个我们一直被教育要冷静、理智的地方，仍然会发生一些争执或者争吵，这种潜藏在职场每个角落的不协调因素，总会在不适当的时刻被点燃。其实你有没有发现，职场的一切行为都是价值衡量的结果，或者说是利益均衡后的结果，连争吵也概莫能外。

争吵的第一大价值——沟通。争吵是一种很重要的沟通方式，当双方狠狠的争吵过后，一些问题开始变得明了，双方产生了彼此的歉疚感，容易做出来互相理解和让步的动作。当然，这种激烈的沟通方式，只能有选择的使用，它就如同鸦片，少量是药，过量是毒。

争吵的第二大价值——划界。小狗会撒尿画圈，意思说这是我的地盘，你们少进来。当职场地盘受到肆无忌惮的侵犯时，吵架是一种

武器，猛烈的还击对方，树立了权威，警告当事人和其他围观者，告诉他们这是我的地盘，我说了算！同样，吵架如同农药，喷的次数太多了，对方就产生抗药性，农药也就失去了威力。

争吵的第三大价值——裁决。“公路上的争吵始于司机，止于警察”——美国谚语。吵架的目的其实是为了分个对错，分个是非曲直，本来双方可以心平气和的去这么做，当得不到解决时需要裁判官出现，而裁判官没功夫搭理这鸡毛蒜皮的事儿，这时候双方拔高嗓门，引起了裁判官的注意，于是很快给出裁决，使得事情得以快速推进。

争吵的第四大价值——宣泄。一些积蓄在心里的郁结伴随口水喷薄而出，激动的情绪爆发之后，多年积累的职场压抑似乎一扫而空，这就是宣泄的好处，满则必溢，人也是需要适当的宣泄，但在职场争吵如果只是为了宣泄，那不如去打一场球或者去喝顿酒吧。

争吵的第五大价值——丢失。丢人，形象可能全毁；丢分，上司给你的价值考核，会加上不冷静的评语；丢朋友，不战而屈人之兵，善之善者也，合作永远比争吵更有威力；丢职位，闹不好，乌纱帽也被风吹走了。

第3章突围，也是一种博弈（9）

争吵的结果一般有三种：

A 一方认输，退出，这证明划界成功，宣泄、丢失成功。

B 双方妥协，和好，这证明沟通成功，宣泄、丢失成功。

C 持续抗争，裁决，这证明领导英明，宣泄、丢失成功。

当你以价值的观点去看待职场争吵，去衡量得失，如果值得争吵，那么放开顾虑，也放开那些职场教条，大胆的去争取；如果不值得争吵，那么还是息事宁人，本着双赢与合作的态度处理问题。世界本身就是这样，有和平发展的美好愿望，但也有封锁和战争，是选择双赢还是选择对抗，其实都取决于对价值的判断。

职场争吵和解手法：

冲突容易，要收拾残局就没那么轻松了。吵架是双方的事情，只存在单方面的指责和挑衅，不存在单方面的吵架，所以和解也必须是双方的，如果只有一方有和解的良好愿望，只要对方不是完全不领情、不配合，言归于好也并非难事，毕竟大家朝夕相处，抬头不见低头见，总这么隔阂着也不是个事儿，我们提供几种和解手法。

自然消解法，有些办公室争执事后看来是很可笑的，本身不是任何人的错，或是两个人都有错，或是没人能真正搞清是谁的错。不去细究才是言归于好的奥妙所在。

高姿态法，传统观念认为谁先低头谁就是懦弱了，谁就是认输了，其实在大多数职场人心目中，第一个主动沟通，尝试和好的人，才是值得尊重，值得佩服的高姿态，不妨走过去主动伸出手，用积极的态度唤起彼此的信心。或者发一个短信，“嗨，还生气呢？”“喂，下班一起吃饭。”

矛盾转移法，何必呢，都是为了公司的事儿，咱俩都是打工的，没必要这么针锋相对，其实我是这么想的，其实你说的也是很有道理的，尝试把矛盾的焦点归于虚拟的第三方。

我本人喜欢一句很江湖的话“历尽劫波兄弟在，相逢一笑泯恩仇”，人生百年，彼此在职场相遇，大家都是谋生而已，除非是大的化不开，斩不断，不妨在争吵过后，彼此抱拳，相逢一笑，恩仇泯却，岂非人生乐事。

5) 与主管博弈的三种结局

职场行走也如爬山，每个人都希望自己有所进步，有所提升，然而要知道越靠近金子塔的顶端，能留存下来的位置越少，也就是说只有少数人能够晋级到更高一个级别。直接上司就是你面前的山，可以想象，一群人争先恐后的登山，有的人累了自己在山脚停下来，有的被人踩着肩膀，自己只能停留在原地，有的从山崖上被挤下来，惨叫声不绝于耳。好像很残酷，但事实就是如此。

主管的位置是有限的，如果你想上升，坐上更高的位子，从一届草民爬到主管的位置，除了自己肯干、实干之外，面前这座山是必须要直面和考虑的。

第3章突围，也是一种博弈（10）

经历过一座山，到达目标地点，有三种方式：

搬开，这是愚公移山的故事。

抬升，这是珠穆朗玛峰的故事。

绕过，这是唐三藏取经的故事。

获得升迁，必然要与主管博弈，其大体结局与过山类似。

抬升主管。这是一种最优的方法，努力把自己身上的山抬升，最好经过你的活跃形成“造山运动”，因为你的努力和成功，业绩归于主管，把他提高到另外一个高度，这时候在山下的你也会被这种造山力量所带动，被提升到一个新的高度。这是一种双赢的做法，由于你对主管的成就的贡献，两人之间也必形成稳固的职场同盟关系。

绕过主管。绕过困难并不代表能力不足，这是一种策略性的迂回方法。能力达到一定的水准，但尚不足以撼动主管的地位，不妨让老板欣赏你的能力，让主管推荐你到其他有空缺的领域，这样既能够打开一扇发展的门，也不会与主管形成直接的竞争关系。相对而言，这种方式会容易一些。

搬走主管。以你优秀的表现，稳定的民间拥护基础，上层老板的赏识，把主管扳倒，这是一种最为费力的方式，需要有愚公的精神，还要冒着被天神惩罚的危险。直接与主管形成竞争关系，威胁到主管地位的时候，他们也不是省油的灯，会适当的采取一些手段进行遏制，做好抗战准备，这种激战的结果，要么功成名就，主管被平移或者贬低到其他职位，要么就会被主管踩在脚下，难以翻身。

与主管博弈，是从员工角色提升的必经之路，无论是这三种中的哪一种，能力超强的员工，给主管带来的不都是伯乐之乐，也有相当的隐忧，所以职场中也流行着一些主管用来压制下属员工的手腕，当然上有政策，下也有对策，我们且来看一看——

主管的遏制手腕 员工的对抗手段

制造竞争对手。当你的实力日渐增长，主管为了避免被威胁，会注意培养另一个B角色，与你形成竞争关系，抑制你的作用发挥。 要么你比B强，要么你与B联合。

制造矛盾，挑拨你与其他同事之间的关系，使你疲于应付。 不要背后发人牢骚，有问题正面沟通。

调动工作性质，用人所短，使你远离自己擅长和熟悉的工作，或陷入无休止的简单重复劳动中。 能力应该是有一定适应性的，你可以再次适量证明自己。或寻求能力互补的同事成功合作，并以此为条件找上峰谈判。

设置陷阱工作，安排一个事先已经注定要失败，或者是烂摊子的工作给你，让你当中出丑。 首先拒绝，拒绝失败可评估自己的能力，胜任则大胆去做，做失败了大声向高层呼救。

第3章突围，也是一种博弈（11）

纵容属下不守规矩，对一些能力强的员工给予特殊条件，默许他们做一些违背公司规定的事情，这都是把柄。 察觉并修正自己的不规范行为，不要因小失大。

强化专才，用人所长。强化员工在某一方面的专业能力，削弱其他方面如领导力、组织能力等，造成他只能胜任这个工种的假象。 又红又专，适当在专才的工作中，找机会展示自己其他方面的才华。

一手遮天，虽然你做了很多事情，但向上汇报的渠道被堵死，功劳被主管轻易摘走。 通过其他能到达“天听”的渠道吧，没有不透风的墙。

如此强调准主管和主管之间的博弈，并不是为了制造职场政治的烟雾，而是当你遇到自己能力已经达到一定地步，但却未能晋升的情况，不妨彼此对照一下。

除了与主管博弈这个重要因素之外，作为准备上升的员工，还有三件事情是必须做好的。

其一、自我能力的锻炼，并建有成功案例。自己认为有能力是一回事儿，以案例和成绩说明自己的能力却是铁的事实。

其二、获得同级别员工的认可与支持，成为他们的自然领袖。很重要的是从他们中间找到一个能替代自己现有角色的人，有一种情况是你很能干，这个岗位离开你不行，又没有合适的替代人选，那么只能委屈你继续干下去。

其三，高层的认可，主管并不能直接决定你的晋升，主管的主管才有这个权力，适当在他们面前展示自己，以获取他们的赏识和信任，高层才可能去动议或者去考虑让你来负责更重要的事情，提升到更高的职位上。

总结起来，想要攀爬职场这座山的员工，需要注重4大因素是:

自我能力修炼、基层联盟推崇、中层主管博弈、高层获得认可。

中层篇：夹心要甜（10.8）

第4章中层72变（1）

第4章：中层72变

【中层在中间，一上一下直接把你做了夹心饼干，虽然受了夹板气，但夹心的味道一定得是甜的！】

1) 中层，何以为中

在我的概念里，中层有点像评书演义里面的偏将、先锋们，他们的主要职责是带领一帮小兵身先士卒的去攻城略地、冲锋陷阵，听从将帅的指挥调度，不管你是否领会战略意图，只要指令清晰，就能杀敌报国。

所谓中层，自然是中间一层。这个中字可谓巧妙，上中下、左中右、中庸之道，多少含有一些墙头草、夹心饼的含义，而职场中层的奇妙之处也恰恰在这个中字上——

中层干部承上启下，这个话翻译往好里翻译，是为上分忧，为下导航，上传下达，往坏里翻译就是两头受气，里外不是人，中梗阻。

中层干部是领导也是员工，小领导忽悠着一群人奔着一个目标努力干活，大员工你得以身作则，难题怪题员工不顶事儿的时候你得顶上。

正是这种“中间”状态，让中层们往往备受煎熬，身上兼具了复合型的特征，多种角色杂糅在一起。

1. 执行者，从上往下，他们需要按照高层的战略部署和总体要求，拆解、分步骤的制定作战计划，号召自己的团队活跃起来，去真正的创造价值和利润。执行者是没有权力质疑的，你的责任是把活儿干好，一个企业执行力的强弱，完全取决于中层干部的水准，以及他们对高层指令的服从程度。

2. 组织者，中层干部和员工的不同在于，他需要组织一群员工来共同工作，把各形各色、各种心态的员工通过利益、命令扭结在一起，需要拥有拼图的智慧，能够把不同材质的员工组合在一起，发挥

大家的合力，共同完成组织的任务。一个团队的强弱，往往取决于这个团队组织者的拼图能力。

3. 教练兼边裁：中层干部是从员工里面打拼出来的，他们拥有丰富的业务经验，实际操作能力，这个跟很多乒乓国手一样，退役之后成为教练，当员工迷惑不知道怎么干活的时候，他们必须能够给出意见和方法，教导他们如何前进。当员工之间出现争执时，他又必须是一个裁判，能够判定谁对谁错，当然不是主裁，主裁是高层。

4. 道德楷模：中层干部的权力、权威往往还没有达到能够令行禁止的程度，所以他们必须使用道德的力量，以楷模的形式去冲锋、加班、服从指令、任劳任怨的工作，这种道德的形式更能够激起员工的信服感，或是让他们觉得不好意思。

5. 救火员：中层干部都具备一种应急处理能力，他们在长期的基层工作过程中积累的大量经验，能够帮助他们当员工出现危机状况，工作出现断层时，及时的补位，力挽狂澜，避免出现更大的损失。团队成熟的程度，与救火队员触动的次数成反比。

第4章中层72变（2）

6. 服务员：管理是一种权利，但更是一种服务精神，对中层干部而言，首先是环境服务，需要为员工创造更好、更安静，不被其他次序打乱的工作环境，为他们解决一些后顾之忧，扫清一些不必要的障碍，让员工发挥起来更尽兴，更放心。其次是咨询服务，能够替他们解答一些疑问，包括工作和生活，以服务而非管理的姿态出现，员工接受的程度会更高。一个真正合格的企业中层管理者，首先应该把自己定位为一个为下属提供服务的“服务人员”，而不是所谓的“领导”

7. 工会主席：为自己的部属们争取空间，争取好活，争取好福利，不断提升他们的幸福感，觉得物质生活有提升空间，只要努力就会得到回报，扮演这种角色是赢得员工尊重与拥戴非常重要的方法。

8. 穆任智，估计年轻一代已经不认识这个人了，他就是著名的黄世仁的狗腿子，帮助老黄压迫劳动人民的坏角色，中层干部要清楚自己的东家是高层、是老板，还是要从根上知道为谁扛活，做事不由东，累死也无功。帮助高层充分利用基层达成发展目标，虽谈不上一将功成万骨枯，也算是汇众智、集众力，至少是把东家的租子收齐，否则不是赔本了。

当然我们所列举的不过是中层常用的分身法，在上下夹击的境况下，的确是恨不能有孙猴子的72变化，且让我们把《看我72变》奉献给那些，“起得比鸡早，睡的比猫晚，吃得比猪差，干得比驴多，挣的多不了几毛，看起来比谁都好”的中层干部们吧。

2) 中层进化论

从普通员工经过真抓实干，得到领导赏识，成为主管，这是一个菜鸟向领头鸟进化的过程，进入中层以后会面临着新一轮的进化，也会面临一些新的彷徨与无奈，大概要迈过几道坎，蜕去几层皮之后才能“羽化成蝶”。

第一道，心态坎。

升任主管之后可能还是在员工群里面坐着，最多不过是换了个好的椅子，漂亮的桌子，似乎没什么太大的变化，但就是这小小的异动，你周围的环境都已经在不经意间发生了转变。世异时移则备变，已经升任主管，拿自己不当领导，还跟员工嬉皮笑脸的混在一起，站在同一阵营在背后叉腰数落公司，埋怨工作，那别人也会继续“拿豆包不当干粮”，指令推行不下去，大事小情的都得自己苦扛。升任主管了，太拿自己当领导，板着脸黑着面的要求曾经与你平起平坐的兄弟们，你往东他往西，你捉狗他抓鸡，不得违命，这种上任三把火的做法，会被员工迅速隔离孤立起来，说你是一朝得志变猖狂的中山狼了。

这就是新官上任需要调整的第一道坎，心态。要做到似曾相识的感觉，让员工觉得你还是过去的你，但又有点不同。讲究情面也讲究工作原则，这不是恩威并施，这是情威并施。所谓情，是私下交情，尽量保持原有的革命友谊，以朋友的身份与当初保持一致，该吃吃，该喝喝，私下见面，站在对方角度做一些善意提醒，说说自己当领导的苦衷和不得已，让他们能够理解你。所谓威，则是公事上尽量一视同仁，赏罚分明，切莫厚此薄彼，睁一眼闭一眼的做法，只会让不乐见的情形加剧，以后再想收拾则要费力气伤情面。

第4章中层72变（3）

第二道，证明坎。

升职啦，它只能说明你的过去得到了认可。我们可以看到大把的人在原来职位上做的风生水起，人模狗样的，可一旦被提拔之后，就慌了手脚，碌碌无为，完全失去了工作的章法。这一方面是由于心态调节的问题，另一方面是在新的作战环境之中没能尽快建功立业，证明自己，由此引发了“不堪重用，烂泥扶不上墙”的评语。所以说，升职之后，不要只顾着高兴，你需要尽快用一些机会来证明自己，我是能够胜任新工作的！

如何才能够快速的能明自己呢？有两种方法供选择：其一，小鸡快跑，可以用多个小工作，频繁，快速的成果，累积起来一种高效的工作和指挥印象。这种方法的好处和不足都是难度不大，容易实现。其二，一战成名，选择合适的时机，承担一个难度较大，对公司相对重要的工作，以自己的魄力和员工的配合，将其拿下。这种方法的好处是成则士别三日，刮目相看，败则沦为马谡赵括，纸上谈兵。

第三道，拼图坎。

一个员工升职为主管，很大程度上是为了表彰这个员工的个人能力，而实际上作为一个主管，最重要的能力是对整个团队的驾驭能力，这就形成了一种能力需求的剪刀差。作为主管，要跨越的第三道坎，就是这个团队坎了。

有了属于自己的团队，属于自己的利刃，主管的地位才会被逐渐认可，一个人的能力是单兵作战，一个团队的能力是军团作战。很多人都玩过七巧板拼图游戏，七块不同样式的板子代表了不同个性、不同环境、与你不同关系的员工，如何把他们成功的组合在一起，拼成一把工作的利刃？ 首先我们要做图形识别，一个员工的脾气秉性、能力特征，甚至是他的个人生活，都是影响他在团队中形状和位置的因素，你必须以主管的眼光和见识去识别他们。

识别员工关键点 重要度

是否服从指令 ☆☆☆☆☆

是否有领悟力 ☆☆☆☆

专能或特长 ☆☆☆☆

是否能判断工作价值 ☆☆

与你的关系 ☆☆☆

拼图游戏的最后一点，容易被主管们所忽视，那就是你自己的位置。莫以为你是置于局外的拼图之人，其实你也是里面的图形之一，需要有自己的专长、形状，与其他人共同组合成图，并且成为牢牢粘住、看管住其他板块的重要核心。

注意并迈过自己我心态调整，领导能力证明和团队组建融合，这三道坎之后，理论上来讲，你已经成为一个称职的中层了。

第4章中层72变（4）

3) 职场中层地图

中级职场泛指从小主管、部门经理到总监这个层面的头头脑脑们，这部分人是公司真正值得关注的核心人力资源，他们掌握专业的技能、对专业领域的判断能力，带领着员工身先士卒的拼杀在一线，掌握很多直接资源，同时具备了一定的职场战斗能力和政治判断力。要想做好一个中层并不容易，在传统能力教育的基础上，中层更要看清楚职场的势力地图，要知道从员工升为中层的比例如果是10：1，那么从中层脱颖而出，站稳脚跟并晋升其难度则可能会达到100：1。尤其是当能力相当的情况下，对职场势力地图的明确把握，往往能够助你获得先机。中层职场的地图与普通员工相比，如果说初级职场地图呈点状分布，需要弄清楚每个堡垒里面的情况，那么中层职场的地图特征则呈现块状分布，需要搞清楚每个区域的状况。

老板

中层人员要面对的高压对象就是老板，老板给你指标，给你任务，给你压力，给你一些错误的信息，给你批评，给你黑锅，当然最重要的是他是付钱给你的那个人。如果你参加一个中层人员的私人聚会，十有八九是在一起声泪俱下的讨伐自己的老板，战略失误、指挥失当、民心尽失等，我本人也曾经多次干过这样的事情，并与大家在酒酣耳热的声讨中结成深厚的革命友谊。

这里有必要厘清一下老板的概念，什么是老板？戏言说老是板着脸因为老板要树立威信，老是拍板因为老板要做决策，或者老是打板子因为老板要做赏罚。老板是一种俗称，在现代企业里面，有些员工把自己的高层顶头上司称之为老板，真正能够称之为老板的人大概有两类，一是资本所有者，或者公司的所有者，是公司发展的最高决策，往往会担任董事长，直接领导公司里的董事会，是公司幕后的老大。二是俗称的CEO、总裁和总经理，统统是为公司日常运行管理的

最高决策层的人员，当然这里有一些差别最好搞清楚，CEO，中文名字是首席执行官，是公司董事会的代理人，执行董事会授予的经营管理权利，是公司执行机构的最高负责人。总裁，President在大部分时候与总经理是一回事情，总裁更强调其身份和地位，有可能是董事会成员，而非纯粹职业经理人。总经理则更强调其执行权和责任，更多的是由职业经理人担任，负责更多更为具体的一线工作。

后面我们还会专门讲述一些与老板相处之道的技巧，这里主要分析一下作为老板的势力结构。

老板的势力资源结构

官方职能 利好 危机

团队建设 老板一般掌握人事任免权，得到老板的欣赏则可进一步提升。 冷藏、罢黜甚至是出局，都在老板的一念之间。

第4章中层72变（5）

战略制定 在老板的战略里面，你可以提建议，更要领任务，优秀的战绩完成任务是对老板最大的帮助 胡乱给老板提战略意见，私下质疑老板的战略，这都是杀头的罪过。

权限审批 尊重每一级权限，尤其是老板的权限，是通行的保障。权限就是责任，最好给老板的审批的都是让老板放心的，老板一般没时间查，一旦被抽查到出问题，那就是坏菜的开始。

预算制定 合理的预算，能够让你创造出合理的价值。 跟老板争取部门预算的时候，有理有力有节，但毕竟是为了公司不是为了个人，切莫因小失大。

高层公关 老板担负着把企业形象和品牌推广出去的责任，也起到高层公关的作用，适当让老板帮你出面，非但不会引起老板反感，反而会让老板觉得你足够尊重他的能力。 切忌出问题的时候才想到老板，风光的时候都是你在前面公关。

企业文化 企业文化之于老板的意义，就是如何让企业的风格与自己的风格更接近一些。而对你的意义也是如此。 背离企业文化，往往就意味着背离老板。

薪酬考核 老板是决策整体薪酬考核机制的人，人力资源是个执行机构。

资源整合 老板的高级境界是脱离于具体工作，整合公司内外部资源，你能给公司带来资源或者你成为资源的一种，都是老板希望看到的。

执行 良好的执行力，是老板最希望看到的，这是因为从前他具有很强的执行力，现在你是他的臂膀帮他去执行，谁不希望自己的胳膊或手指有力呢？ 执行不力，是老板最恼火的事情，好好的思路、计划，因为执行的出错而告吹，其责任者的罪莫大焉。

定期汇报 老板也需要汇报，当然是汇报给董事会，总结性的阐述公司的发展运行，以及展望。你能够成为这个汇报里面的亮点吗?

作为老板，其实是企业里面最不容易的一个人，不要看他表面风光，想几点来就几点来，见人可能就训一顿，不是高尔夫就是红酒宴的，其实老板们的压力比员工要大的多，作为一个企业的掌舵人，睁开眼就是成本，行业竞争，企业发展方向，现金流等诸多问题，没有坚强的神经线，基本可以不考虑做老板这个岗位。我们需要彻底的理解老板一些行为，在我们看来不可理喻的决定背后，其实往往隐藏着深层的原因，当你尝试着站在他的角度上去看问题的时候，也许有豁然开朗的感觉，如果没有那么首先反思自己是否功力不够。人在屋檐下，对待老板，始终要秉承一个公正之心，那就是“他是老板你是兵”，这决定了他一定有过人之处，不服也得服，记住这个原则，才能在抱怨之余仍能正确的看待老板，与老板相处共生。

第4章中层72变（6）

老板的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：人行财、秘书这些部门，理论上来说和老板是保持政策高度一致的。

2. 合作&竞争：老板与高层、中层、员工，统统是一种竞合关系，互相给予，互相依赖。

3. 不合作&不竞争：无，作为掌舵全局的老板，与各个环节都必须发生竞合关系。

4. 竞争&不合作：老板和董事会本应该列入竞合关系，可更多的情况CEO要去说服董事会，理解自己的想法，一旦闹翻随时被董事会扫地出门的也大有人在。

高层

成功的老板身边总会有一些左右手，这就是公司的高层，这些人分管一摊，替老板们看管每个不同领域的业务，分担老板的工作任务和压力。高层生态环境直接决定了公司的命运，高层们掌握着巨大的公司权力和资源，也就是在这样的条件下，这个环境也是公司政治频发并且地震级别很高的温床。当然，老板和高层们也是一个竞合博弈的关系，有时候，老板也会主动的挑起高层的矛盾，以这种方式作为一个均衡高层生态环境的手段。

我们先来认识一下高层都是由哪些职位组成的，可以称之为高层的除了老板以外，大致还有这么几个，执行（常务）副总，主管（分管）副总，总经理助理。执行副总，公司实际的操盘手，有两层含义，一则是老板是个用人高手，可以摆脱日常繁杂事务，放心交给执行副总去管理企业的日常运作，而执行副总则是作为公司重点培养的下一任总经理人选，有点类似于储君；另一层含义，执行副总往往是

总经理的掘墓人，是董事会派来架空总经理的重磅人物，一伺掌握情况就会取而代之。

主管副总，是指负责某一个或某几个领域业务的副总经理，虽不掌管全盘，但每个都是独当一面的，而且在其所在的领域是相对比较专业的，一般来说公司里面的主要的副总有这么几个——

COO，运营副总，运营总监（Chief Operating Officer缩写COO），也有的称首席运营官。该职位要全面负责公司的市场运作和管理；参与公司整体策划，完善公司运营管理；推动公司销售业务，推广公司产品。类似有点大管家的意思，协助并实施总经理的工作决策。

CTO，技术副总， CTO是技术资源的管理者，职责是把握总体技术方向，对技术选型和具体技术问题进行指导和把关，完成所赋予的各项技术任务/项目。

第4章中层72变（7）

CFO，指公司首席财政官或财务总监，是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一，是掌握着企业的神经系统(财务信息)和血液系统(现金资源)灵魂人物。而在一个大型公司运作中，CFO是一个穿插在金融市场操作和公司内部财务管理之间的角色。担当CFO的人才大多是拥有多年在金融市场驰骋经验的人。

此外，公司里面还会设立主管市场、销售、生产、人力等方面的副总，分别对各自领域的事务进行推进与执行。

总经理助理：协助总经理管理企业，与副总经理相比，享受基本同样的待遇，唯一的差别就是有份无名，下一步发展路线就是副总经理。

对副总们来说，他们不主管全局，是通过在自己的势力范围内作出成绩而赢得利益空间，更多的时候是一种横向协调与其他副总协作产生更大的利益，也不排除有时候是以一种封闭的姿态来保护自我利益，这就是条块分割和本位主义了，这种竞合关系，从根本上来说是难以避免的。

公司高层势力资源结构

官方职能 利好 危机

业务板块的主管与决策 地盘的直接决策主管，你的想法、思路、功绩，都直入法眼。 有了不同的地盘，就有了不同的山大王，于是有了不同的利益和竞争，介入这些斗争之前，先掂量一下自己的分量，是成为炮弹还是炮灰。

中层及以下员工的升迁任免 就算是高层没有权利直接提拔总监、经理，实际上他们拥有核心的内在决定力，老板一般是不会阻拦的。这还用说吗，在他地盘内犯事儿，直接被捏死的可能性很大，而且很可能悄无声息。

数字化任务压力 每个高层都有自己很数字化的压力，能帮他们分拆压力，分解任务，是属下被激赏的最大原因。 给你压力，就是给你机会，把握不住机会，就顶不住压力。

核心团队的吸纳与培养 保持自己的势力范围，构建属于自己的核心作用人员。有幸进入，靠的是实力，更靠忠心。 核心成员总归是一部分人，当然高层未必是有意识的去建立自己的圈子，然而现实的结果是如此，当你不是核心成员，往往意味着你要寻求其他出路，才能往上。

重要外部资源的掌控 作为高层都会借助公司的实力以及自身的地位，在替公司获取资源的同时，扩充自己的资源储备，这些资源有时可为你所用。 用归用，有借有还，千万不要给人破坏了，或者李代桃僵。

老板的职场竞合关系图：（注：本图只描述一般状况，针对个案并不一定准确）

1. 合作&不竞争：无。

第4章中层72变（8）

2. 合作&竞争：老板、中层与高层之间是一种竞合关系，互相给予，互相依赖。

3. 不合作&不竞争：员工，作为高层直接对员工进行直接干预或竞争的情况不多见。

4. 竞争&不合作：与他有利益矛盾的高层人员，是内部最为主要的竞争对手。

横向

横向就是平级，在几何图形里面金字塔三角最为稳定，平行四边形是最不稳定的一种结构，在企业运行的过程中，每个人都处于金字塔的某个部位，但同时也会处于一个平行四边形的某个部位，这两者是完全交叉存在的，金字塔的结构使得本领域内指令能够有效执行，四边形结构则强调协同、协作。

下面是我简单设计用来模拟企业权力金字塔和横向沟通的模型，图中的权力金字塔A与权力金字塔B分别代表相互独立的两个业务板块，他们之间的横线协同需求总是由某一方发起的，当业务板块A发生主动跟业务B沟通的需求时，业务板块A会带着当前层级的横向资源主动与B发生接触，但B为了确保自己内部运作的有序和完善，一般只会让A的协同需求接触到金字塔的边缘，而不会让其深入内部调用B的自主资源。这时候A&B的协同带就形成了一个很不稳定的平行四边形，这就是我们在企业中横向协同时常见的“鸡同鸭讲、驴唇不对马嘴”的现象。

如果想改变这种现象，双方可自发成立协同小组机构，将协同资源深入到B的内部，进而形成一个相对稳固的梯形协同结构，由AB两个组织的领导共同协调，组织梯形内的资源共同协作，若非这种深入的协调，往往会流于形式。

如果想要获得最为稳定的协同结构，那必须要从梯形结构转化为金字塔结构，找到两方协同资源的制高点，一个有凌驾两方协同资源之上的指挥机构，遴选所需的协同资源，这样三点连线结成一个新的业务金字塔。

了解了横向沟通、协作的真实地图之后，你必须要清楚的是，在一个企业里面凭一个人或者一个部门的力量，很难独立完成一个重大的项目或者任务，你所急需的重大资源支持，往往在其他部门或者人员的手中掌握，此时必须保持对横向地图的观察与理解，通过巧妙、稳定的方法去借调对方的资源，否则你可能会跨界侵犯到对方的权力范围，这是危险的。当你无力协调时，要做的不是抱怨、告状，而是与横向平级人员沟通，主动组成一个自发的梯形协同结构，如果这个不成的话，只能求助于双方共同的制高点，组成一个新的业务金字塔结构，去实现任务目标。

员工

做为中层的主管、经理或者总监，你们最大的资源是什么？不是职位，也不是权力，而是你下属的员工，他们能否给公司创造价值，创造多少价值，也就是你能够给企业贡献的大小了。明确的了解你的员工，有效的组合起来，友善负责的对待员工，是中层人员要树立的与员工相处之道。水能载舟，亦能覆舟，这个道理我们打小就听，在企业里面也是这样，一个不足以服众的中层是最容易被下属用各种手法收拾的。员工收拾主管的方法有多种，怠工、制造不满情绪、打小报告、关键任务的缺席等，都可能摆你一道。

第4章中层72变（9）

在所有与员工相处之道中，有一条是基础的基础，那就是要有一双明亮的眼睛，能看清员工地图及其分布，下面我们就来一起分析一下员工地图。员工会被企业要求具备很多能力和精神，比如专业技能、协同、忠诚、积极进取的精神等，在众多的条件中，我们关注的有三条：政治觉悟、专业能力、服从精神。这三条是员工在职场最为重要的内在衡量标准，基本涵盖了必要标尺因素。特别要指出的是，政治觉悟，当然不是指职场里面耍手腕，玩阴谋这些小家子玩意儿，“政”者“正”也，是一种如何判断总体趋势、形势，以及环境因素，正确的做事，做正确的事儿，不做无用功，也不被无辜牵扯的判断力。

我们把三个条件赋予分值：

觉悟：有觉悟=1 无觉悟=0

能力：有能力=1 无能力=0

服从：服从=1 不服从=0

任何一个员工都可以置入下图的数学模型中，输入三条评价标准的得分，即可得出员工的价值情况，在职场地图中的地位。

员工的觉悟、能力、服从三个数值评价输入后，即在这个三维空间里面三线确定一点，找到其所在位置。

具体的计算模型为（需要声明的是这个模型仅供参考，并不科学）：

[（觉悟得分×100%权重）+（能力得分×90%权重）+(忠诚得分×80%权重)]/3=职场价值

基于此不严谨的公式，我们可以得出一个职场员工价值地图详表：

从表中可以看出，职场员工的等级被划分为8个层级，其价值和地位层级递减，即使两个员工在得分数值相同的情况下，因为职场对三

要素权重的不同，二人的职场地位也会立判高低。对于中层而言，可以用这种方法对自己的员工进行分析，而作为员工，看了这一段，也可以自我斟酌一下。

接下来，尝试提供一个对地图上8种员工的特征分析和管理技巧表:

等级 描述 特征 机会 威胁

1 有觉悟

服从

有能力 职场智商很高，办事能力强，速度快，如有紧箍咒后相对服帖的孙悟空。 驾驭的好，可以成为得力助手，快枪手 一般很难驾驭，小心对你地位的威胁。适当时机帮助其寻找新出路，或作为你的接班人。

2 有觉悟

服从

无能力 这种人也很常见，虽没什么本领，但却听话，懂事，这也是猪八戒为什么在现代意识中，地位越来越高的缘故。 能帮助你处理一些工作之外的事情，如监控、探听员工动向 这类员工的重用，容易引起其他人的不满。

第4章中层72变（10）

3 有觉悟

不服从

有能力 刺儿头，主观和独立意识较强，能做事，但必须顺心，如没有紧箍咒前的孙悟空。 只能在其顺心思或者心情好的时候有用。 威胁最大，其能力和觉悟能助其升迁，不服从则相当搅局，使你失去威信

4 无觉悟

服从

有能力 老黄牛一样的人，能干活，能吃苦，也听话，就是有点呆，如沙僧。 好好用，好好保护，绝对是出力最多，要求最好的那个人。 很少威胁，关键是要保护他不要因为觉悟欠缺而犯错，引发连坐。

5 有觉悟

不服从

无能力 职场里面最喜欢兴风作浪的人，小报告，传闲话。 无，除非你想用这种人去攻击另外一些人，这叫借刀杀人。 搅局者，作乱者，最好是提早孤立或者杀掉。

6 无觉悟

服从

无能力 这种就有点像白龙马了，没什么想法，也没多大本事，但绝对服从。 派遣一些日常小事，脏累活，也是能干的。 威胁很小，基本与世无争。

7 无觉悟

不服从

有能力 是飞毛腿，只不过经常跑错方向，等撞了南墙还气呼呼的指责发令员。 只能是引导，引导其能力正确发挥地方。 搅局者，但没

有坏心，只是愣头青而已。

8 无觉悟

不服从

无能力 三无人员，要么是元老，要么是皇亲国戚，要么是漏网之鱼。 派他干点能利用背景的事儿吧。 想杀，还是想清楚再动手。

有鉴于中层人员经验尚浅，会出现这样那样的冲动行为，我特意编制了这份详细的员工职场地图，毕竟中层是直接管理员工的一线管理人员，希望能对他们有所帮助。这份模型和地图，对于高层或者老板来说，也不是不能用，只不过他们已经到达一定层次，不去计算，看几眼也大致能判断出员工的情况了。

如有不同意见，以上内容仅作玩笑论。

第4章中层72变（11）

客户

什么是客户？一般意义上来说，就是那些给我带来直接收入、购买产品或服务的人。搞笑的是，客户的含义在中国古代泛指非土著的住户 ，或没有常产的下等农民，一些的流动人口。与现在客户就是上帝、客户才是老板而言，客户在中国古代的地位则是要低的多了，但牵强附会的说，我们也能发现两者之间的共通点。

非土著：这里的非土著，是指客户是那些不从事本行业的购买者，对你所从事的行业，出售的产品是外行。一般来说炸油条的不买油条，蒸包子的不吃包子，就是这个道理。多数客户购买的是非自己本行业的一些产品或服务。

无常产：没有资产的人会非常珍惜自己拥有的钱财，客户也是一样，大多数客户都想买到物美价廉的，最好是免费赠送的产品，在这个时候他们就跟无常产者一样苛刻的看着自己的口袋，同时要求着产品质量。

流动性：没有谁会不承认，客户是流动的，今天可能还抓在手里，明天煮熟的鸭子就飞了，到嘴的肥肉掉了，这种流动性更凸显了客户的珍贵。

对一些中层干部而言，有很多含金量比较高的客户，是需要业务部门的主管亲自出马收拾的，这些客户是职场地图里面非常不可忽视的一股力量，他们能给你带来职场的业绩和荣耀，带来巨大的人脉资源储备，也能够给你带来巨大的灭顶之灾。熟悉这股势力的特征，知道如何驾驭，是中层干部的必修课。

类型 特征 机会 威胁

结果型 急切需求，快到站乱麻，直奔主题，尽快解决购买的问题。 能快速决定是否成交 也能快速决定不选择你的产品。结果型要求相对严格。

茫然型 不知道自己真正要什么，不敢自己擅做决策。 适当引导客户，站在他的目标角度，帮他推论其正确需求。 不许蒙人，不许耍滑。或者说你不能做的太明显，否则一旦失信后果严重，他会认为你在骗他。

学者型 具有研究特质，希望把东西弄明白，再下定决心。 带着探讨、求教的心理，适当表现自己的专业能力，就有机会。 最忌讳把他们当外行。

鸡贼型 斤斤计较，鸡毛蒜皮，极度注意细节。 人有鸡贼心理，就有欲望的破绽了，小恩小惠就能解决问题。 鸡贼容易给你带来很多非核心的复杂需求，要注意适当的拒绝。

面子型 好大喜功，关注点不再购买本身，而是购买之后对他的社会价值。 多照顾产品的社会价值、面子价值，能引起他领导的足够重视。不是很重视价格。 对他们来说，品牌、最新技术、理念，往往比真正实用的功能更重要。

防御型 对一切都报以防御态度，认同无商不奸的道理。 诚恳，老老实实的站在他的角度，帮他考虑。 切忌批评，他的防御能量会让你招架不住。

诡诈型 认同商场就是战场，没有永恒的朋友，只有永恒的利益。直奔主题，设定底线，适当时候快速亮出底牌反而更好。 小心其笑容背后的黑手或者黑枪，注意其与自己身边人的交往。

第4章中层72变（12）

不要受到误导，认为客户就是我们说的这几类，实际上我们是说某些客户具备这样的特质，或者比较强烈的具备这些特质而已。

在任何时候，只有帮助客户成功，你才可能成功，实现客户价值在先，实现我们的价值在后，上述客户分类是希望更简单的让你发现客户所期望的价值到底是什么？千万不要以为客户知识购买你产品的这么一个简单动作，每一种客户的诉求点都不一样。有的要帮客户省钱，帮客户省时，帮客户省心，帮客户省力，让客户心情舒畅，满足其虚荣心，满足其鸡贼心等不一而足。

客户带给你的到底有什么呢?

产品价值，意味着你的产品收入或提成。

合作价值，与客户建立合作关系后，提升品牌、给企业建议，其他合作机会。

地位价值，客户的价值，一定程度上决定了你在企业的价值。

关系价值，与客户成为朋友，拥有了人脉关系，其价值不仅属于企业，也属于你自己。

链条价值，客户背后有自己的价值链条，能否挖掘，这可是一个新的金矿。

4) 中层地图的行走策略

中，在低位上来讲，下不下，上不上，在当间儿，用朴素的话来说，一瓶子不满，半瓶子晃荡。作为中层管理人员而言，还真是就要把自己看作是这半瓶子水，在职场的地图上，且不妨效仿半瓶子水的哲学。

中层职场地图第一原则：知不足。

这个很好理解，半瓶子水，本身就是不满的，晃荡起来也将将能闹个多半瓶的印象，所以无论是那个位置的中层，你都要知道自己不过是从芸芸员工中升迁上来的一个主管而已，头顶的差距还有很多，

干好本职的同时，仍要保持旺盛的精力去考虑如何缩短差距，并付诸实施。你的差距更多的不是来自于与下属的对比，尽情的让下属有能力的人发挥，要学会接受下属在某些方面开始比你专业， 比你更得力，这是好现象。你的不足空间主要在上层，与高层相比你的视野、思维模式、行业经验等到底差距在哪儿，要跟谁去学习，弥补，知不足才能继续上进。

中层职场地图第二原则：晃荡起来更有冲击力。

想一下，一瓶满满的水，摇晃起来其冲击力非常有限，因为没有太多容忍的空间，一瓶底儿水，摇晃起来也非常的乏力，因为没有一定的质量。恰恰是中层，这半瓶水的状态，摇晃起来才是最有冲击力，响声最大的阶段，作为中层，你没有菜鸟的胆怯，没有高层的步步为营，你有的是精力和勇气，勇敢的发出声响，这正是你冲锋陷阵的时候，对了，你会成为立功的职场才俊，错了，在老板眼里这不过是培养一个年轻人应有的挫折。所以，晃起来，哗啦啦的发出你的力量。

第4章中层72变（13）

中层职场地图第三原则：对下要实。

半瓶子水的下半层，是实实在在的水，是有重量的水，也是湿润的水。这是我们对下属的基本原则，在下属眼里很多中层不过是一个主管，尤其是那些曾经是你的同事，现在是你下属的人更是喜欢这么想。对下属，要给予实际的重量，没有压力轻飘飘。水的另外一个特征就是让人感受到湿润，对员工不能总干巴巴的讲工作，讲原则，也要适当给予一些友情、温情、润滑，让人感受到你真情实感的一面，工作与友谊可以兼得。还有一点，做中层，必要的时候要扮演给大家带来实惠的人，貌似一个工会主席，能够给自己的下属争取更好的条件，当然这一点要审慎，以防老板产生“到底是谁给你发工资？”这样的质问。

中层职场地图第四原则：对横要守。

在篮球运动中有一个防守原则，是要求防守队员的防守动作只能在身体的圆柱体空间内，否则有犯规嫌疑。一瓶水的横向原则也是如此，因为有容器的存在，它不会超越横向的容器范围，一旦越界那就容易引起强烈的纷争，一般情况下，以尊重对方的势力范围为首要选择，在避无可避的情况下，可以审慎的选择越界，但要承担后果，要么你被对方瓶中水兼容，要么你兼容对方。

中层职场地图第五原则：对上要容。

半瓶水的上面是空气，空气是最有包容能力的，预留这么大的空间就是让你来包容高层的。包容什么呢？压力、错误、委屈、奖励、指责，很多东西都要包容，甚至对老板的工作作风、工作习惯。空气的传导有个特点，导热能力差，老板的很多意气行为，自然可以被空气包容消化。空气对实物的阻力也有限，所以对上层的指标、任务、压力，中层必须迅速分解实施，不可全部压在自己身上，否则累死也无功。应该说，空气比水更加透明，这一点特征告诉我们，必须让老

板看到你，看到你的工作、进展、看到下属的团结，乌烟瘴气的看不到，老板心里会没底，你上升的可能性就大打折扣了。

第5章中层之术，见招要拆招（1）

第5章，中层之术，见招要拆招

【术的中等境界是，不但能按图索骥般运用，更重要的是能够见招拆招，于无声处出惊雷】

1) “会”当凌绝顶

文山最苦，会海最累。

企业里面最有效的协同工作方法是什么，会议。

企业里面最浪费的协同工作方法是什么，还是会议。

会议的意义就是大家聚会一起，讨论并作出决议，此乃会议之精神根本，在需要多人协同的工作框架下，似乎也只有会议是一个公开、公平、公正的选择，这个“公”字不仅仅体现在公诸于众，更重要的是会议的结论总是一个多方利益权衡、博弈的结果，是大家都能接受或不得不接受的，这就是效率的所在。会议的决策，当然是集中了众人的智慧，但也从根儿上解决了一个要命的问题，那就是规避责任，集体决策的，就是集体来负责喽，所以大家才能勇往直前，无所畏惧的去执行。

在一些非常喜欢以会议为工作手段的企业，1/3的时间在准备会议，1/3时间在开会，1/3时间在会议纪要。其痛苦程度可想而知，但这还远不是最痛苦的，算一笔账就知道了。有这么个公式，会议成本=每小时平均工资的3倍×2×开会人数×开会时间（小时），这是因为劳动产值高于平均工资，所以要乘以3，又因为参加会议中断正常工作，所以损失要以2倍计算。一场中高层会议，持续一天时间，把这些人的成本加起来，把他们本可以处理的事情延迟成本计算出来，就知道这次会议不仅仅是几瓶矿泉水，几个盒饭看上去那么清淡了，如果计算一下一个月浪费在会议室的成本，其昂贵程度也许令人咋舌。

会议的类型：

先看看在职场上，我们将要面对多少会议吧。

序号 会议类型 特征描述

1 传达/贯彻会议 上峰的意思，思路，想法，精神，要落实下去，情况要传达下去，务求一级一级的能贯彻落实。

2 全体大会 全体人员参加的会议，规模较大，一般用于宣布比较重要的事情。

3 表彰会议 用于表扬，表彰，嘉奖的会议，风光的人在台上，羡慕的人在台下。

4 进度会议 工作行进过程中，对进度的汇报、知会，可定期召开，也可以根据工作具体情况临时召开。

5 总结会议 某项工作完成之后，旨在对工作进行总结，经验教训整理的会议。

6 誓师大会 某项工作启动之前的预热，鼓劲，吹风，擂鼓的大会，旨在激昂斗志。

7 例会 定时、定期的工作会议，比如周例会，月度例会，以通报工作情况，讨论解决问题为主。

8 专题会议 就某一专项问题，把相关人员集中起来，进行讨论，协调并形成解决方案的会议。

第5章中层之术，见招要拆招（2）

9 培训会议 给新员工或特定人群，进行的各种培训进修的会议，旨在通过培训提供员工的能力和战斗力。

10 工作简会 临时因为某件事情，需要马上布置，马上讨论的，三五人招呼到一起，十几分钟就能结束的简短工作会议。

11 头脑风暴会 以头脑风暴为方法，组织大家围绕某一主题敞开讨论和神侃的会议，以征求创意和思路为主，不评判对错。

12 座谈会 以征求看法，听取别人的意见为主旨的会议，比较随便地、不拘形式地讨论。

13 研讨会 与座谈会相比，更为正式严肃，具备较强的学术和科研精神，就某一主题进行研究讨论。

14 商务谈判会议 商场上的供求、合作双方或多方，就达成某一商业目的，进行的砍价、谈判的会议。

15 电话会议 通过电话，多方从不同地域接入到会场召开的会议。现在还有新增的电视、视频会议等形式。

16 董事会 由董事长召集的，公司董事的常务会议，讨论公司战略性的发展，决策，高层任免等大事儿的会议。

17 峰会/论坛 峰会一般是指行业或国际上高层、权威人士、先锋人士们汇聚举办的会议，体现高端和权威，先进之见解。

论坛”是指一种高规格、有长期主办组织、多次召开的研讨会议。

18 部门会议 部门会议是公司或企业各个部门内部召开的会议。通常是由部门主管召集，由部门的成员参加，有时邀请上级领导列席。会议的内容多是总结上一阶段本部门的工作，并围绕整个公司的规划与总体计划对下一阶段的工作进行安排。

19 联欢（谊）会 公司内部或与合作公司之间举行的联谊，联欢性质的会议，一般会在节庆，年根岁尾举行。

20 年会 年度大会指根据业务性质和需要，定期召开的财年或年度大会，进行一年来的工作总计，下年度计划宣布等。

21 发布/推介会 就某事件、产品的推出而举办的会议，一般会邀请客户和媒体出席，进行详细的介绍，旨在引起关注和轰动效果。

22 餐会 一般以午餐会常见，中午大家吃饭时候，随便讨论点公司的事情，也算是一个会议了。

会议的目的：

我们要开这么多种类型的会议，我们要开那么长时间的会议，所谓无利不起早，我们为什么要参加或召开这些会议呢？其目的是什么？目的是我们做任何事情的灵魂，搞清楚开会的目的，才能开好各种类型的会议，身临会海而心不乱。

第5章中层之术，见招要拆招（3）

会议，多人聚在一起，其目的不外如下：

第一，决策，应该说决策是会议最重要、最常见的目的。很多问题当常规流程无法解决，无法决定，无法协调的时候，就不得不诉诸会议，或借用民主智慧，或是领导拍板，最终能够达成一致意见，获得解决方案，按照决议执行，大家也就无怨无悔了。在这个意义上来说，会议往往是推动历史前进的重要动力，中共历史上几次重要的会议则足以彪炳史册。

决策，虽然最后是以集体会议的形式确定的，但也不折不扣的是一个交流、沟通、交锋，甚至是斗争的结果，每个参会的人都希望获得一个自己认为有利的决策结果，事实上虽然与会各方相互妥协，但也总会有春风得意的一方，失魂落魄的一方。会，相会则必交锋。如何在交锋中能够胜出，获得一个满意的决策，这里面也是颇有门道的，请看“会议决策图”。

上图中可以看到，如果想获得最终有利决策，可能会通过几种作用力达成目的。

多数人支持，也就是你在会前已经跟不少人做过工作，或者你的决策符合大多数人的利益，自然会获得多数人的投票，但莫高兴太早，多数人支持对决策效果的影响是最小的。过火的话，还会引起决策层的政治警觉。

影响力支持，获得在企业中拥有较高地位、较强影响力的人，支持你的观点，他们的能量在一定程度上能够帮助你，影响决策者的判断。需要注意的是，重要的影响力之间是存在角力的，他们往往并不能形成合力，你只能依靠其中一股。

鹬蚌相争，这种情况常见于在会上两方较强势的闹得不可开交，各拉战阵，决策者会在这种情况下选择第三方案，以冷却不知好歹或不知如何平衡的鹬与蚌，从而让渔翁得利。所以，会议有时候是个中

庸的结果，最好的和最坏的都未必能成功，中不溜的反而可能是最有希望的。

军令状，诸葛亮一开始是犹豫派不派马谡的守街亭的，当马谡一拍脑门说，我要立军令状的时候，一生谨慎的诸葛也开始迷糊了。军令状的魔力就在于此，能够以身家性命或个人利益做为担保，当你能豁出来的时候，与你相争的人怕了，决策者头脑发昏了，于是你希望的决策达成。这个法子，慎用，药力过猛。

决策者支持，这是最根本，也最容易的办法，当决策者是个有主见的领导时，研究其思路，提出解决方案，就是最容易获得他支持的方法，这时候你已经成了他的代言人，你们的利益趋于一致了，就算是力排众议，他也会鼎力支持的。

第二，信息传递。一圈人围坐在一起，话一说，都听见了，会议的第二个职能就是信息传递，也就是信息的传递。信息通过语言、形体、神态等方式在参会人之间进行沟通传递，这些信息传递的结果，大概有几种：其一告知，把情况通报出来，不需要对方有什么表态，只是告诉你；其二，刺激，通过信息的传递刺激对方发生反应，比如兴奋、激动、荣耀，新创意等，这些反应会融入到工作中去；其三，共享，你把你知道的告诉我，我把我知道的告诉你。

第5章中层之术，见招要拆招（4）

把大家聚拢在一起，进行信息传递本身不是一件难事儿，难的是准确的进行传递。我们经常能看到一种现象，开会刚刚讲过，传达过，在实际操作的过程中，完全不是那么回事儿，当你质问他的时候，还理直气壮的告诉你，我是按照你会议传达的意思办理的啊。这就是一种典型的信息传递不对等。

造成会议信息不对等的原因，主要是双方所占有的知识、经验、背景环境不同，试想当一个技术人员用很多技术缩略语进行产品讲解时，势必销售部门的人会觉得云山雾罩，这就是信息不对等。老板要求尽快拿出项目成果，哪怕是demo版本，生产部门却仍在恪守质量把关要求，殊不知老板是考虑到另外一个重要合作，只要演示面子上过得去就行，这是一种背景信息的不对等造成误解。

哲学上有个悖论，“你所听到的我说的，未必是我所说的”，其意思就是说，你刚才听到我讲出来的话，是经过你自己大脑解码之后的意思，可能已经不再是我的本意了。所以，在会议上进行信息传递时，必须考虑到这一层因素，务求让参会的所有人员，能够顺利的听懂你的意思，这才是一次良好的会议沟通。

第三，巩固地位。会议的另一用处是巩固会议召集人的地位，体现他们在全局中的操控力，通过会议的形式昭示实力与存在，强化上下协调，步调一致。

在这样的会上，当最高权力人说，大家要团结，其意思是大家要团结在我的周围，不要找麻烦，乖乖听从指挥，他是在警告那些敢于龇毛不团结的人。会议是一个各方力量都会展露拳脚的地方，也是权力人进行势力分配、布局的最佳场合，可以借助会议的形式把那些不合理、不合乎规矩的因素铲除，如果不听话，还可以利用多数人支持的大棒。所以，会场并不是一个对主管权威发起挑衅的最佳战场，除非有绝对的把握，不可以在会议上、众人面前，挑衅领导的权威。

当我们知道了开会的目的，也就是为什么而开会的时候，也就能清晰的知道，只有在以下几种情况才，才有必要召开会议：

1. 必须依靠集思广益才能解决的问题；

2. 按常规步骤无法解决、决策的事情；

3. 需要集体决策的事；

4. 发生重大变革和实行新方法时；

5. 会议对参加者具有训练价值和激励作用或容易在会议上接受决定。

开会是有目的的，对于那些整天以会议为生存模式的人，应该反思开会的次数是不是太多了，是不是每次都会而议，议而不决。

目的，才是会议的价值！

怎样开会？

参加会议的诀窍。

第5章中层之术，见招要拆招（5）

我们会参加各种各样的会议，参加会议的时候，应该是比主持会议的时候要多。对会议的召集人而言，会议是一个达到目的的手段，而对于参会人来说，会议则是一个展示自我的舞台。曾经看过一则参会秘诀，说是要选择离主持人近的前排，拿一小本，面带微笑，不时的点头表示赞许，这样的秘诀估计是上世纪80年代的吧，现在的职场老板可是不吃这套拍马屁的会议功夫，他们心里门儿清，你手头的纸笔可能在画小王八，含笑的眼神里面可能意味着嘲弄，因为你干过的这些事儿，他们都曾经干过！

那是不是说，积极的发言，大声的说出想法，就是参加会议的好方法了，也不完全对！大嘴巴，不管不顾的胡言乱语，没礼貌的打断别人讲话，甚至含沙射影的进行人身攻击，更容易给人当“乱码”清除了。

下面说一条参加会议的必胜诀窍：不鸣则已，一鸣惊人。

研究议题，来开会之前，首先要搞清楚自己是为什么来的，开的那门子会？这次会议要解决什么问题？提前就这些思考，准备一些数据、素材，以备用。

认真聆听发言，对会议召集人、重要影响力人物的发言尤其要仔细倾听，并加以思考揣摩，做必要的记录。

在会议的过程中，根据之前准备的素材，揣摩到的思路，加以整理，融入部分自己的创新简介，做一个简单提案，在会议即将进入僵局或低潮的时候，准备把你的提案抛出来，如果有相当的建设性，应该可以让上司、同僚侧目。

抛出提案，可不是让你长篇大论，需要整理成1-3分钟的简短演讲，长了容易招人烦，过短可能说不清楚，删除多余的废话，用大家能听懂的语言，慷慨陈词。

当然，可以加上“正如之前xx领导说的一样”或“我认为A说的思路和B说的看法，完全可以进行良好整合”，这样的引用语，做为话茬，被引用到的人会感到高兴，因为他的观点受到别人的肯定，也利于别人接受你的看法。

经过这样的一个流程，完全体现了你在会议上，有准备、专注、尊重他人、言路清晰、富有创见的形象，这样才是一个成功的与会人。

主持会议的技巧：

作为会议的召集人、主持人，首先也要明白自己召开会议的目的是什么，是为了公布信息、征求意见，或者是要做出决策。目的不同，主持会议的风格也略有差异：公布信息的，应该是团结的大会，胜利的大会，信息传达到就行了；征求意见的，可以适当挑起内部争论，在争议中发现更多的创新火花；做出决策的，则更重要视乎意见各方的势力情况，将其归拢收纳，最终形成决议，否则强行决议的，则可能如令狐冲一样体内真气乱窜。

除了以上风格的少许差异之外，主持会议还有几条技巧。

第5章中层之术，见招要拆招（6）

技巧1：目的明确

用会议通知的形式，把会议的目的告诉大家，是进度汇报，还是制定销售计划？你期望会议最终的结论是什么？同时准确的把相关素材、会议时间要求等公开，把会议所需的材料让与会者有所准备，更为有的放矢。

会议通知，除了发给必要的与会人员之外，也可以抄送给那些不太可能参加你会议，但又有点必要知道此事的领导，这是一个明确的信号——领导，这事儿我已经着手开会解决了，请放心！

技巧2：重点沟通

对于那些可能对会议成败产生重大影响的人，或他们的意见和创意很重要的人物，可通过Email或当面沟通的形式，在会议开始之前提前进行沟通，以获得统一战线。

技巧3：适当形式

会场的气氛调节，是会议成败的一个关键因素，成功的会议主持人有两种形式，一种是开门见山命令式的，上来就讲布置、安排，宣布计划，这类人已经在下面做足了功夫，上来不废话，速战速决；另一种是中立调度式的，通过营造良好的沟通气氛，让与会者积极发言，甚至有意挑起各方的争论，他们很清楚自己不是意见中心，而是汲取意见的决策中心，在会议的最后，他们总是表扬各位的意见，并归纳之，形成结论。

技巧4：可视化

鼓励发言人主动站起来，到白板前面进行意见演说和阐述，把自己的意见简要的写在白板上，以一些图形展示出来，或干脆直接用PPT演示，这种可视化沟通在会议上非常有意义，既可以帮助发言人整理思路，也可以让其他与会人更好的理解其意图。

技巧5：盖棺定论

在会议结束前10分钟，可告知大家时间即将结束，10分钟后必须散会，会议结束前必须做出结论。

归纳大家的意见建议，给予必要的鼓励，对某些过于严重错误的观点给予批驳。

宣布总体结论和决策，以及存疑的部分。

宣布细分工作计划，包括负责人、任务、时间要求等，并确认他们已经明白。

确认会议记录人员已经做好必要记录，尤其是指令。

技巧6：总结追踪

会议纪要既是会议成果的明确体现，也是会后大家分工干活的规矩方圆。最好找个有理解能力的会议纪要撰写人，写完之后，这个东西值得你仔细推敲。领导指示部分，要逐一斟酌，其他人员的言论概要记录即可。会议纪要，是个严肃的文本，需要经过系列审核才可以发出去，让大家照章办事，抄送给领导也是必要的，这意味着“领导，我已经把此事解决，并照此推行了！”

第5章中层之术，见招要拆招（7）

会议的效果体现在实施过程中，保持以会议决策的要求去追踪后续发展，或遇到的问题，予以解决，存疑的部分可在下次会议上再行汇报，直至解决。

最糟糕的会议

超长的会议。

会议最长不应该超过2个小时，那种一开一天的会议，或者已经备好晚餐的会议，其效率不敢恭维。会议超长的原因，90%都是因为把不该会议解决，或没成熟到用会议来解决的问题，作为核心议题，东拉西扯，无法决策。又臭又长的会议，很容易演变为一杯茶，一个本子，一支笔的应付。

有关无关人等一律参加的会议。

会议召集人不管会议内容是什么，总爱把全部人员召集起来，一小撮有关人员讨论的热火朝天，大部分无关人员如听天书，乏味之极。销售部的会议，非要拉行政部参加，还美名其曰灌输全员销售意识，公司高层战略会议，非拉员工来参加，号称是经营公开化。这种吃大锅饭的意识，不知道是从哪儿来的。

议而不决的清谈。

停止空谈，开始行动。这是IBM的广告语。很多企业都应该把这句话贴在会议室里面，很多人开了很多会，发了很多言，但就是没有结论，更不要谈行动了，这样的会议不开也罢。

翻脸的会议。

开会，毕竟是一个公共场合，大家还是要顾忌同事情谊，虽然说是对事不对人，可一旦争论激烈，往往会控制不住自己，演变为人身攻击或帮派火并，这样的会议是极其伤和气的，也并不解决问题，反而会让大家在今后的工作中出现隔阂。

迟到的会议。

个别与会人迟到，这倒也没什么，不过要注意总是让多人等一人的时候，大家往往会对你的个人职业素养提出疑问。如果主持人迟到呢？会是一个什么情况？大家早早进入会议室，开始等待，10分钟过去了，开始闲聊，20分钟过去了，开始牢骚，30分钟过去了，开始骂街了。不管主持人是领导还是老板，你不只是在浪费员工的时间，更是你自己的财富。

我最欣赏的会议：

控制在10-30分钟的工作简会，简要汇报工作，领导做出结论和工作部署。这样的时间足够了。

三五人的简要碰头会，一些电话，email沟通不了的问题，临时召集进入会议室，10分钟，解决问题，投入到战斗中。

第5章中层之术，见招要拆招（8）

需要知道的会场座次礼仪：

特别要指出这一点，是因为很多人在会场上不知道自己该坐哪儿，也不知道该安排领导做哪儿，这不光是个礼貌问题，也是一个政治问题。举行正式会议时，通常应事先排定与会者，尤其是其中重要身份者的具体座次。越是重要的会议，它的座次排定往往就越受到社会各界的关注。对有关会场排座的礼仪规范，不但需要有所了解，而且必须认真遵守。

（一）小型会议

小型会议，一般指参加者较少、规模不大的会议。它的主要特征，是全体与会者均应排座，不设立专用的主席台。小型会议的排座，目前主要有以下三种具体形式。

1、自由择座。它的基本做法，是不排定固定的具体座次，而由全体与会者完全自由地选择座位就座。

2、面门设座。它一般以面对会议室正门之位为会议主席之座。其它的与会者可在其两侧自左而右地依次就座.

3、依景设座。所谓依景设座，是指会议主席的具体位置，不必面对会议室正门，而是应当背依会议室之内的主要景致之所在，如背景墙、讲台等。其它与会者的排座，则略同于前者。

（二）大型会议

大型会议，一般是指与会者众多、规模较大的会议。它的最大特点，是会场上应分设主席台与群众席。前者必须认真排座，后者的座次则可排可不排。

1、主席台排座

大型会场的主席台，一般应面对会场主入口。在主席台上的就座之人，通常应当与在群众席上的就座之人呈面对面之势。在其每一名成员面前的桌上，均应放置双向的桌签。

主席台排座，具体又可分作主席团排座、主持人座席、发言者席位等三个不同方面的问题。

其一，主席团排座。主席团，在此是指在主席台上正式就座的全体人员。国内目前排定主席团位次的基本规则有三：一是前排高于后排，二是中央高于两侧，三是左侧高于右侧。

其二，主持人座席。会议主持人，又称大会主席。其具体位置之所在有三种方式可供选择：一是居于前排正中央；二是居于前排的两侧；三是按其具体身份排座，但不宜令其就座于后排。

其三，发言者席位。发言者席位，又叫做发言席。在正式会议上，发言者发言时不宜就座于原处发言。发言席的常规位置有二：一是主席团的正前方，二是主席台的右前方。

第5章中层之术，见招要拆招（9）

2、群众席排座

在大型会议上，主席台之下的一切座席均称为群众席。群众席的具体排座方式有二。

其一，自由式择座。即不进行统一安排，而由大家各自择位而坐。

其二，按单位就座。它指的是与会者在群众席上按单位、部门或者地位、行业就座。它的具体依据，既可以是与会单位、部门的汉字笔划的多少、汉语拼音字母的前后，也可以是其平时约定俗成序列。按单位就座时，若分为前排后排，一般以前排为高，以后排为低；若分为不同楼层；则楼层越高，排序便越低。

在同一楼层排座时，又有两种普通通行的方式：一是以面对主席台为基准，自前往后进行横排，二是以面对主席台为基准，自左而右进行竖排。

座位，也就是屁股的位置，往往宣示并决定地位和舒服程度。

2) 饭桌上下的奥秘

有道是“贫居闹市无人问， 富在深山有远亲”。当你还是一个小喽罗的时候，是没有多少机会被宴请，甚至被列入陪客名单也是一种奢望，进入中层阶段以后，随着权力范围和职位重要性的提升，需要参加的饭局、酒局也就多了起来。反过来讲，参加饭局的多少、饭局所陪客人重要性的高低，从一个侧面反映了你作为中层在组织内的权重。

职场饭局乃是一种江湖，有人的地方就有饭局，有饭局的地方就有江湖。作为交际应酬中最为常见的一种，懂得其中的奥妙算你有常识，不懂其中的桥段只能算你没见识了。我们不能做没有常识、没有见识的家伙。所以，在入门中层后，多少来了解一些饭局的门道也蛮有必要。

饭，无非包含了糊口、饱暖、美食之意。局，是指一种下棋的情况，借棋的形势，喻事情的形势、情况，比如大局、平局、残局、结局、僵局、定局，等等。人是群居动物，从上古开始人类祖先围聚分食，一起共享劳动成果，代表者大家群居的相互依存。久而久之“一起吃饭”就成为友谊、交流的手段，也逐渐形成了吃多吃少，吃坏吃孬、吃与不吃，先吃后吃等游戏规则，人群赋予了聚餐越来越复杂的含义，因此成局，以筷箸弹剑而歌，以杯酒波诡云谲。多少兴衰成败就在推杯换盏、觥筹交错之间。老子说“治大国如烹小鲜”，春秋齐相晏子“二桃杀三士”，楚汉争霸“鸿门宴”，三国曹刘“青梅煮酒论英雄”，北宋赵匡胤“杯酒释兵权”，清代乾隆“千叟宴”，直到现在股神巴菲特拍卖自己的饭局，其价码达到了65万美元。莫不如是。

饭局的作用

吃饱肚子，口腹之欲，已经不是职场人士主要考虑的问题了。他们所要考虑的，所谋取的实际在饭之外，当然在局之中。可以肯定并非只有中国人把吃饭赋予了这么复杂的含义，在一个整体规则和环境的作用下，你不参加饭局就可能失去机会，失去信任，失去沟通和联络，你不举办饭局就可能得不到商机，得不到友谊，得不到赏识。饭局酒场就被赋予了利益作用，我们必须先要知道这些具体做用是什么，方能有的放矢的参加或者举办饭局。

第5章中层之术，见招要拆招（10）

饭局作用1：拉近距离，诚信沟通

一个典型的中国式饭局场景，不难想象是高朋满座围坐圆桌，谈笑风生，推杯换盏，真心话、知心话，平时不敢说的恭维话，统统在这个时节在美味和美酒的伴奏下，悠悠扬扬、顺理成章的飘将出来，说者满怀真诚和目的，听者洋洋自得但也满怀戒心。这是一幕再普通不过的饭局沟通战，陌生的因为饭局而认识，认识的因为饭局而熟悉，熟悉的因为饭局而交心，这就是很多饭局的一个重要目的——拉近距离、诚信沟通。

社会缺乏信任、真诚交流沟通的成本高，这是一个普遍现实。人与人之间的诚信可以分为基于身份的、基于经历的和基于制度的三种层次。基于身份的泛指家族、血缘、地缘、工作单位等标志关系等，这些东西天然的具有诚信融合作用，但这种身份诚信不具备普遍性。基于经历的信任是指，大家一起经历过某件事情、某个行为，感同身受的人与人之间的信任。基于制度的信任在中国的文化体系中尚未健全。因此，选择共同经历交往从而形成相互的信任是一种普遍的方法，饭局上一起伸筷、一起喝酒、一起神侃、一起大醉的共同经历则是普遍中的普遍。人们用生活中最基本的、原始的行为——吃饭，来解决这一社会顽疾。围坐一起吃饭，营造了达成诚信沟通的良好环境因素：

富裕的时间，一顿饭的功夫说长不长，说短不短，凡事来饭局的，一定是已经推开诸多应酬和繁忙事务，预留了足够的时间专程应约而来，中途退席者少之又少。

安静的空间，饭局所邀请之人都是与其目的紧密关联的，闲杂人等不会出现，所以其沟通环境得到了良好的保障，除了可以忽视的服务员之外不会受到过多干扰。

足够的诚意，凡事要表达诚意的，必然要先行做出表示和付出，所以饭局间一掷万金者有之，上穷碧落下黄泉寻觅山珍海味者有之，以敬酒代表敬意喝的酩酊大醉者亦有之。

亲昵的感觉，围坐、共饮、共食、劝饭、敬酒、表白，种种饭局上的行为都如同一个临时组成的家庭或团体，也就意味着饭局间我们如此，饭局后我们更要像一家人一样互相照料了。

饭局作用2：信息传播和采集

饭局是一个利益群体密集的所在，与局无关的人一般不会入瓮，因此饭局上其有效信息也是非常密集的，因此饭局常常被用来传播或收集有效信息和态度信息。举办一个主题晚宴，是为了宣布某产品的上市或庆典，通过邀请各方入局，进行有效的广泛的信息传播。朋友相聚，生意伙伴相约，共同语言就比较多，这里面会有商机、创意、学识等纯粹信息类的内容，供君采撷。再如面对客户，琢磨不透对方的心思和态度，可以在饭局上通过近距离、多频次的交流，话语言谈的试探，功力深厚的人一顿饭的功夫，对方是态度、底线也会摸个八九不离十。坦率的说，饭局虽然是一种费用高昂的信息传播、采集手段，但运用得当的确有效率很高。

饭局作用3：利益交换，有求有应

第5章中层之术，见招要拆招（11）

更多时候饭局里觥筹交错之间，传达的都是利益交换的信号。求人办事、甲方乙方、领导属下说到底都是一种利益交换的关系，有求的一方，必有应的一方，两方缺一不能称之为“局”。从人生而平等的虚拟原则看，两方的地位是没有什么差别的，大家坐在一起公平的谈事情，谈生意，合则举杯相庆，否则一拍两散，然而实际情况是求者低，应者高。求人办事矮半截，因为对方手里掌握着稀缺资源能把事办成，从这个意义上说在具体的项目或者事情上，双方的地位发生了不平等，所以求人办事要有一个借口，表示一点诚意，有一个场合能顺顺当当的把要求说出来，让对方不好拒绝。饭局上的求人一方散尽千金不眨眼，暗地里恨不得把铁算盘打破，饭局如同小小药引，以其香气诱人来到，其后是达成利益的交换。

饭局作用4：以酒会友，借酒查心

酒逢知己千杯少，感情深一口闷。很多人会认为喝酒能交朋友，不喝酒就心不诚。这话看似毫无逻辑，不喝酒就没感情吗，喝了酒就一定感情深厚吗？这是很多不愿意喝酒的人的质疑。酒乃穿肠药，人人都知道喝多了伤身，所以越是豪饮自伤越是能展示自己跟对方的深情厚意。潜台词是“看，我为了你可以做到这样喝，要是我替你办事儿你也尽可以放心了”。如果你不喝，那么对方很容易的会以为，你连这样一点点小的身体牺牲都做不出，更何谈做朋友了。也是因为如此，酒成了增进感情，促进融洽的润滑剂。

酒后吐真言。这话有两种解释，其一是喝酒之后平时不敢说的话，借着酒劲遮面，胸中郁闷勇敢的说了出来，如果说对了算是酒后吐真言了，如果没说对就算是酒后乱性胡说八道了，也能敷衍过去。其二是，喝酒之后人的神经中枢会变得迟钝，很多话不曾经过仔细思考变说出来，嘴上没有把门的了，褪去伪装。诸葛亮识人七法里面，就有一条“醉之以酒而观其性”，与人喝酒并劝酒，可以看出一个人的

品性，酒消除了人的防御体系，容易让人本性毕露，这时候吐的真言，做出的行为，往往与其平时大相径庭。从这个角度而言，酒这东西是职场照妖镜。

职场饭局的主要形式

职场饭局，可以是商场风云诡谲的交锋谈判，也可以是政坛巨头谁主沉浮的巅峰对决。现代社会人脉、资源、地位、友谊、生意、升迁、开心、郁闷都会在饭局中出现。饭局之精髓，吃什么饭只占了1/3分量，而布什么局则占了2/3的权重，局的不同，导致饭的意义也大相径庭，出现不同的类型。

不同的饭局，有不同的游戏规则，家人亲友相聚的饭局，经济实惠最重要；同学朋友聚会的饭局，吃好喝好最重要；同事聚会的饭局，气氛融洽最重要；宴请领导的饭局，察言观色最重要；应付应酬的饭局，左右逢源最重要；求人办事的饭局，人家满意最重要。饭局大致可分归纳为如下几类：

生意局：

第5章中层之术，见招要拆招（12）

对于职场从业人员来说，饭局是一个无法逃避的问题。许多情况下，在正式谈判桌前无法解决的难题，到了饭桌上就迎刃而解了。无论人们对于饭局在企业经营管理中的作用持什么样的看法，饭局作为商业“润滑剂”的确有其合理性。生意场上请客吃饭，往往都是乙方宴请甲方，酒桌会在此时成为谈判桌、公关桌。请客一方的心态是《阴谋与爱情》，被请一方则是《傲慢与偏见》，当然最终大家要回归到《理智与情感》。

如果不幸你是乙方，有求于人，希望甲方们能够高兴而来、满意而归，顺顺当当的把生意交给你，那么你就要从一开始慎重的谋篇布局，组织好这顿酒局。第一步，确定酒局大致预算，根据生意单的大小、对方的职务、公司的招待政策，选择一个均衡面子和钱包的酒场。第二步，探听对方决策者的酒场偏好，白酒、啤酒还是红酒，最好能确定到口味和品牌，有针对性的准备好酒。如果临时决策喝什么酒，最好让对方自主决策，当然这样的风险是有可能超出预算，因为往往酒比饭贵。第三步，组织我方战斗团队，要选择1-2名解酒体质或非常能喝的同志，视对方性别选择1-2名美女或者帅男，最高统帅的职务最起码不能低于对方的决策者。第四步，酒局现场判断对方喝酒的风格，是好酒、厌酒，还是参半，采取不同的策略。生意场上的酒局现场，如果你滴酒不沾的确不大合适，如果放开怀抱，很可能被人灌晕。所以开局之时要热忱敬酒，最好是绕场一周，以示合作态度诚恳，为人热情实在，值得做朋友；中场要尽量示弱，多唱赞歌，让对方不要提防，趁机讲出自己的期望与要求，获得支持与认可。推出自己的得力战将，帅哥美女轮番进攻。进入尾声，不妨掀起一个新的高潮，再次表达忠心与热爱，对双方友谊的感怀，从对方身上学到不少。第五步，视乎对方情绪和自己所要达到的目的是否解决，适时宣

布酒局结束，有必要可以安排下一场节目，如无必要目送对方走人后，撤。

当然，酒场毕竟不是商场，餐桌并不同于谈判桌，很多人酒醉之时的承诺也往往作废，只不过这是一种常见的沟通、交际的方式与方法。生意场酒局大忌：切莫“醉卧沙场君莫笑，古来征战几人回”。记住你是有目的、有要求的上进青年，不可自乱阵脚，别人没倒你先倒下了，一则容易酒后失态惹人生厌，二则无法判断时局，达成目标。

宴会局：

宴会场是比较大的饭局酒场，不过因为人多所以喝酒风格并不那么夸张，所以大可不必担心有人执着的跟你纠缠、灌酒。宴会场更多强调的是商务礼仪、宴会礼仪等，所以宾客大多都表现的温文尔雅人模人样的，其节奏和激烈程度也远比小范围的酒场要低缓的多。

参加宴会场，首先要明白自己的目标，你是为了给面子捧场，还要主题发言，又或者想认识一些行内人士，目标很重要，它决定了你的行为。出席宴请活动一定要注意着装，最好穿一些体面的正装，基本是不会出错的。参加宴会抵达时间迟早，逗留时间长短，在一定程度上反映对主人的尊重。迟到、早退、逗留时间过短被视为失礼或有意冷落，一般是正点或提前5－10分钟到达出席宴会。抵达后，根据活动内容予以祝贺或其他致意表达，需要的情况下可赠送礼品。入席时，要注意座次安排，有名签按照名签入席，没有的话可根据引导入座，实在不明白的情况下可询问服务员，或晚些入座，待大多数人落定后再行入席。

第5章中层之术，见招要拆招（13）

入席后，择机自我介绍，主动与同桌的众客人交流，不要只同几个熟人或只同一两个人说话。宴会场餐饮一般分为中餐、西餐、自助餐、鸡尾酒会等形式，应分别注意其礼仪，这里就不赘述了，可参阅有关商务礼仪的书籍。有个窍门就是，如果你不懂就不要贸然行动，可磨蹭时间观察别人是怎样处理的，再效仿之。席间如果主人或嘉宾讲话时，应尽量停下手中的动作聆听，以示尊重。宴会场上不要贪杯，宜控制在自己酒量的1/3，祝酒时应该表达与宴会主题相关的言辞，与主人和主宾先碰，人多可同时举杯示意，不一定碰杯。与其他宾客交谈时，可先交换名片，认识后举杯同贺，少量饮酒即可。待宴会程序全部完成，主人宣布活动结束后，主动与主人和朋友告别致谢，然后离去。确实有事需提前退席，应向主人说明后悄悄离去。

单位局：

单位的饭局，泛指同一单位之间的同事招呼参加的饭局。同事之间三五邀约，大家一起吃饭沟通感情，工作中可以相互照应，避免很多瓜葛纠缠，消除部门之间的隔阂，使得单位融洽。当然，单位同事之间饭局应该尽量避免“小撮化”，形成分化的小团体，小帮派。上级请下级，其目的为了维持稳定，鼓舞士气，融洽团队，笼络人心。作为上司应该时常的请请属下，与属下建立革命友谊，而作为属下的也适逢上司请客尽量的拨冗前往，不要十请九不在，那样容易被误会和疏远。下级请上级，为了升职、涨工资、部门调动，甚至单纯为了说错某句话而道歉。新人到公司，上司应主动的给他安排工作环境，必要的话可以开一顿入伙饭。如果上司没这个意思，新人可在合适的时机，发出邀请，感谢大家一段时间以来的照顾和帮忙。这样的饭局能够快速融洽团队氛围。与之相对，另一种常见的就是散伙饭，指的是某个员工被裁员或者主动辞职，与大家告别，这种饭局一般不应该错

过，一个战壕里面的阶级友情也好，平时有些摩擦也罢，在这时候都可以敞开心扉，友情坚者愈坚，误会可以冰释。

尽可能的参加单位饭局。如果参加，你在饭局上的发言会变成流言，广泛传播出去；如果不参加，关于你的流言则会变成饭局上的发言，被尽情的用唾液湿润。

饭后局：

草根饭局核心在于饭，精英饭局核心在于局，深入交往核心则在于饭后局。吃饭司空见惯，习以为常，饭后如果意犹未尽仍有一些备选节目可以挑选。常见的有，卡拉OK、桑拿按摩、夜总会、运动健身。

卡拉ok，这种起源于日本的玩意儿已经成为朋友间聚会，饭后消遣的一个重要节目，漫漫长夜在你一首，我一曲的引吭高歌中迅速溜走。真诚的建议，每个人都应该准备至少一两首的经典曲目以备不时之需，这首歌最好代表你的风格、品位和情趣，款款唱完后能迅速塑造一个属于你的品牌形象，哪怕是你原本就五音不全，也尽管可以选择摇滚曲风的。在K房，最怕的就是所有人争当k歌之王、麦霸的时候，你一个人落落寡欢的鼓掌。

桑拿按摩，酒足饭饱之后休息一下，也会觉得身心疲惫，桑拿按摩其实是个不错的选择。从生理角度上来说，一蒸一按，缓解肌肉紧张和劳损，从生意角度来说，进入桑拿房坦诚相见，其亲密无间之程度又上了一个台阶。

第5章中层之术，见招要拆招（14）

夜总会，顾名思义总是夜里相会的地方。其含义代表着漂亮小姑娘、超贵的酒水、昏暗的灯光、嘈杂的卡拉OK，好似人们说的灯红酒绿、纸醉金迷就是这里了。去夜总会消遣的基本上是男人，一种是龙套演员，比如陪同公司主管或老板去；一种是主角，发挥主要作用承担主要责任。前者一定要有眼力劲儿，切忌光顾着与漂亮MM聊天、喝酒，时刻察言观色，关注场上形势，判断何时该配角登场；后者则一定要保持清醒，按照事先准备好的功夫套路打拳。夜总会里面，第一要义是酒，一般是红酒或者洋酒，价格起码贵出外面一倍以上才对得起观众，以酒为药引催发在场的人放松精神，进入比较原始的交流状态，形骸可以放浪一些，言词可以随意一些，行为可以原谅一些。第二要义是色，夜总会的女孩都是靠脸蛋儿混饭的主儿，岁数都不大，她们的共同点就是会喝，会玩，会聊，会唱。第三要义是耍，夜总会里面主要的玩耍项目就是卡拉OK和玩骰子喝酒，所以这两样东西多少要懂得一些，否则会无所适从。严格的说来，大多数夜总会只是一个情色场所，跟一些情色电影一样，其情节和情绪更多的是挑逗意味的。

夜总会是一个花钱的所在，其主要费用结构是房间＋酒水＋小费，这儿也是一个龙蛇混杂的所在，老大多，有钱人多，山外有山，人外有人，所以在这些场合最好低调，你玩你的，他玩他的，井水不犯河水。

酒吧局：

每个城市都有夜色迷茫、灯火阑珊的时刻，每个城市就有流连在酒吧的男男女女们。因为生计忙碌奔波后的放松，前途未知的忧郁，因为爱情的悲欢离合，因为痛苦的悲伤与麻醉，因为无聊的不知所谓，一幕一幕都在酒吧这个欢场上演。

先来说说在酒吧出没的人：

感情猎手：男人入场，先要一杯酒，放眼望去观察形势，看那儿的妞漂亮、落单、玩的疯，又或者含情脉脉、面带忧伤。收录齐信息后，进行数据汇总分析，然后想办法搭讪，请喝酒，贫嘴讲笑，各有各招。女人入场，一般三五成群，衣着暴露做性感状，神态淡然做清高状，优雅吸烟做风情状，音乐摇摆做招展状，一方面展示自己的魅力，一方面看看哪个没头苍蝇能撞到怀中。猎手相遇，其结果一双方均做醉态，互相搀扶离去，结果二是互留电话号码，保持进一步沟通，结果三是翻翻白眼各回各家。

享受人生：喜欢酒吧的气氛，闹哄哄，似人间大戏在面前上演。一杯淡淡的酒，一根幽幽的烟，喧闹中心灵反而开始宁静，在寂寞的夜晚没有大喜大悲，只是任时光从面前流淌而过。或与恋人相约，在群体情绪的烘托下，体会着感情的交锋；或与好友同来，笑谈过往，品味人生。这型人，以白领居多，交流范围有自己特定的要求与标准，不都是抱着游戏的心态而来，讲究点小资和布尔乔亚之流的感觉。

借酒消愁:一般都是单身前来，浑身上下笼罩着一种灰色的气氛，脑门上写着“神啊，救救我吧”，可能历经了千般痛苦、百种磨难的小屁孩，老天是如此的不公平，在酒吧这种充满了堕落、暧昧甚至有些潮湿的地方，喝个晕晕乎乎，彻底放纵一下。这种人就算了，招惹，容易惹一身骚，你还不好发脾气。

第5章中层之术，见招要拆招（15）

商务招待：去烦了KTV、桑拿、夜总会，酒吧也成了商务招待的一个场所。酒吧消费一般比那几个地方都便宜一些，而且更有意思，闹哄哄的，大声交流着，喝着酒共同对眼前晃来晃去的美女们品头论足，再邀请几个合适的公关美女作陪，玩玩骰子、划划拳，即便不谈正事也算感情沟通的一种方式。

驻场流连：酒吧里面除了有一些良家的PPMM之外，也会有长期驻扎在酒吧圈的，这类人女多男少，大多数是陪陪酒、聊聊天，谈得来下一步发展那就是你自己的事情了。还有另外一小撮驻场分子，只和老外搭讪，人手一老外陪着，说一口地道的中国英语，倍有面子，你要是搂一亚洲人都不好意思跟人家打招呼。

其它类型可能还有不少，你比如社会小青年、有钱的公子哥们没事儿干了也在酒吧晃晃。是哪个类型都无所谓，酒吧这个“局”至少让需要的人们有了发泄、停留、交往的场所，进出这个地方多少有一些通用规则：

时间，即使有大把的时间在那里荒废，也要记得回家和次日上班的时间，熬夜伤神，醉酒伤身，一般10点开始——晚上2点就应该回家洗洗睡觉。

消费，除了酒吧老板和服务生，以及漂亮的酒托mm，没人会在乎你是不是只要了一瓶啤酒就坐了一晚上。泡吧是一种消费，更是一种生活方式。

感情，欢场相逢，醉人一笑，基本上来说切莫当真，精神上出轨一下问题不大，如果你是单身严防上套儿，如果已经不是了，那就要防备老婆查岗。

财物，注意保管好钱包、手机等财物，去酒吧之前尽量把能放下的放下，带点现钞过去就成了。

饮酒，泡吧饮酒饮的是一种氛围和感觉，不推荐跑来这里买醉，如果非要这样，那一定要带好身份证，并且叫上你的好友。

通讯，在BAR里要么关掉手机，要么就时刻留意手机的讯号，因为谁也不保准你漏接的那个电话就是无足轻重的。

理由，进去酒吧之前最好能想好一些应对自如的理由，有必要的情况下可以找好证人，其作用主要是应付临检。

分寸，就算是你骨子里是色狼，一定要有分寸一些，且不可不管不顾的乱来，容易惹麻烦，也有损你英俊潇洒的形象。

安全，这是最后一个关键词，也是最重要的，如果你喝酒了千万不要自己开车，也不要为了在MM面前耍帅而充英雄，常识往往很多人不遵守。

饭局的势力结构

一个可以称得上“局”的宴请，单从参与的角色来看就有“设局人、主宾、赴局人、陪客、局托儿、花瓶、挡酒者、龙套、付账者等不一而足，放眼看去好似一个颇有玄机的势力地图，待我一一分析，诸君可以对号入座。

设局人：发起饭局的主要人物，要达成饭局公关目标的最大责任人，又可以称之为主陪，其责任就是策动参与饭局的所有资源，让主宾满意，把该传达的、该了解的在席间完成。

第5章中层之术，见招要拆招（16）

主宾：赴局团队的领军人物，也是对方要邀请和公关的核心对象，拥有较高的话语权，一般掌握着设局人想要拿到的资源，其责任就是合理的进行谈判，并达成双赢的利益交换局面。

赴局人：跟随主宾参予宴请的团队成员，其地位比主宾要低，职位一般呈阶梯状下降，从副总、总监、经理到司机，结构搭配上要有精通业务的、能说会道的、酒量不错的、进行会议记录（心里面记）。

陪客：设局人一方的团队，与赴局团队的体系类似，结构上基本一一对应，方便在开战的时候兵来将挡、水来土掩。

局托儿：千万别以为局托儿就象大街上的“医托、布托”，能担纲局托儿的一般也是有头有脸，于主宾和设局人之间游刃有余，都说得上话的人，起到中间撮合的作用，双方出现分歧时能平和争端。

花瓶：没有美女不成饭局，虽然是花瓶，当起来也不容易，要能说，能喝，还得有礼有节，让对方高高兴兴，但也不能让自己赔了夫人又折兵。

挡酒者：碰见以喝酒多少为标尺来衡量诚意的主，着时没辙就得动用挡酒，虽然酒量大的人很多，但会挡、挡的巧妙，不让来宾迁怒的有限，得练一套辞令跟说相声似的，给足对方面子，保护自己领导。

龙套：饭局人不够，龙套凑。为了撑场面，叫上几个初出茅庐的充当龙套也是常有之事。龙套，意味者饭桌上没多少你说话的份儿，带好嘴巴吃，带好耳朵听，带好眼睛专著的看着各位表演者，能学多少算多少。

付账者：你的责任就是看果盘一上，该付账付账，该拿发票拿发票，就别等着老板给你颜色示意了。

认真分析你在这里所扮演的角色，有滋有味的去执行，权当这是一出舞台剧，套用喜剧之王里的一句话“我其实是个演员”。

饭局上的酒

饭局和酒的渊源之久远，酒在饭局生活各个环节其作用之重要，其他饮品无出其右。酒是水的外形，火的性格，使聪明的更聪明，愚蠢的更愚蠢。有人喜欢喝酒，有人不喜欢，但难免还是有饭局应酬，不得不喝。此时，饭局酒场更是成为一种人际沟通、生意谈判、朋友相约的不可或缺的内容和手段。入饭局，难免饮酒助兴，不想喝太多，又能把客人陪好，这是一个高难度的活儿，以下一些小窍门或许有用。

陪酒技巧：

1. 酒桌上虽然"感情深，一口闷；感情浅，舔一舔"但喝酒的时候决不能把这句话挂在嘴上，否则没闷几下，你就该郁闷了。

2. 领导相互喝完才轮到自己敬，切忌球未开局你先踢。

3. 敬酒时端起酒杯，右手拿杯，左手虚垫杯底，碰杯要比对方酒杯沿儿低。

4. 自己敬别人，如果不碰杯，自己喝多少可视乎对方喝酒深浅，切不可比对方喝得少，要知道是自己敬人。如果碰杯，一句，我喝完，你随意，方显大度。

5. 可以多人敬一人，尽量不要一人敬多人，除非你是领导。

6. 记得多给领导添酒，添酒切忌酒壶嘴冲着人，更要注意安全别洒人一身。

7. 视乎情况给领导挡酒，切不可生拉硬挡，那叫挑衅！

第5章中层之术，见招要拆招（17）

8. 新菜上桌，转到领导面前，先请其品尝，领导夹菜时，不要转酒桌中间的圆盘。

9. 如果没有特殊人物在场，碰酒最好按时针顺序，不要厚此薄彼。

10. 说错话，办错事，不要申辩，自觉罚酒才是硬道理。

11. 注意酒后不要失言，不要说大话，不要失态，如果知道自己酒后无品，切莫贪杯。

12. 保持清醒的头脑，酒后嘘寒问暖是少不了的，一杯酸奶，一杯热水，一条热毛巾都显得你关怀备至。

13. 最后一般还有一个闷杯酒，所以，不要让自己的酒杯空着。

14. 尽量不使用白水换白酒这样的骗术，除非你有十足的把握，否则一旦被拆穿，受到惩罚之外，人品也会被置疑。

拒酒技巧：

1. 事先声名自己开车来的，实在没办法，现在交警查的很严格，一般酒场就不会死劝你了。

2. 事先声名自己不胜酒力，并找好托儿帮你证明。

3. 事先声名自己身体不适，除非有明显症状，要么你拿出药或者医生证明。

4. 替自己争取啤酒或者红酒，能争取到酸奶和可乐的，那是你有本事。

5. 不要主动出击，实行以守为攻策略，保持低调。

6. 桌前放两个大杯，视乎酒的颜色，白酒搭配矿泉水、酸奶，红酒搭配可乐，选择同一色系，或者选择一个不透明的茶杯，实在喝不下，可趁机吐到里面。

7. 跟服务员勤要湿毛巾，干杯后，不要马上咽下去，找机会用餐巾抹嘴，把酒吐餐巾里。

8. 上座后先吃一些淀粉类食品垫底，空腹喝酒容易难受、醉酒。

9. 掌握节奏，不要一下子喝得太猛；尤其不要几种酒混着喝，特别容易醉；

10. 每次干杯时，倒满，然后在喝前假装没有拿稳酒盅，尽量洒出去一些，这样每次可以少喝进去不少。

11. 频繁去洗手间，一则可以逃避几杯，二来如果有本事能吐出来，那就舒服多了。

12. 注重团队精神，团结你该团结的，切莫树敌太多啊。

13. 最有效的当然是树立一个滴酒不沾的形象，不过这个很难，而且的确容易失去一些沟通交流的机会。

饭局上的菜

点菜是一门均衡舌头、面子和钱包的艺术。点菜也往往是老板身边得力助手不得不修的一门学问。

第5章中层之术，见招要拆招（18）

好的菜谱是宴席成功的开始，一组不管不顾、不合时宜的菜谱则往往会把事情搞糟。没有用心修炼过这门艺术的，要么钱花的不少，客人却吃的不满意，剩一桌残羹冷炙；要么盆干碗净，大家还是没吃饱；要么最后买单时候，瞪大眼睛，心在流血……

所以，点菜应该成为职场一门课，至少是选修课，认真了解其环节和内容，方能有备无患。

在职场宴席，点菜这件事儿，最为关键的环节是人、地、时、钱、菜五个要素，让我们一一分析。

人。点菜的人。这个角色一般并不简单，他绝对不是主方的最高长官，除非他是一个认为美食比商务会谈更重要的食客；也不会是主方最低职务的人，除非老板觉得这顿饭无足轻重；作为老板，他可以在点菜完毕的最后，决定酒水一项，这既给老板省略了诸多繁复环节，又给了老板最后一锤定音的选择。

作为客人，一般都会放弃点菜的权利，这一方面是为了尊重主方，另一方面也是避免让人觉得自己是攒了好几天没吃饭专门等这顿来着。当然，你必须问清楚客人的忌口——是否吃辣、是否回民、是否服药、是否海鲜过敏等等；如有老人、小孩注意点几个对牙要求不高的菜。在客随主变的大前提下，这是他们最最重要的权利了。如果碰见真不拿自己当外人的客人，就咬牙随他吧，人点击个菜之后，你视乎预算，增加一两个添彩的菜就齐活了。

负责点菜的人，一般来说是主方办事比较靠谱的老板行政类主管，如果这类角色缺席则会落在随从中层的身上，他需要有一定的见识，能够判断场面的大小，均衡各方的口味和菜品特色等诸多因素，才不至于把事儿办砸。所以，凡是那些可能随从老板出去吃饭的中层，这是一门你必须学习的课程。

地。吃饭的地儿。选择吃饭的地点，一般要考虑这几个因素：客方的需求，看对方是喜欢本地的特色菜，还是说喜欢家乡本帮菜，一般这两种不会有什么大错。会谈环境要求，根据会谈的内容，如果是较为私密的洽谈则需要选择环境较为安静的地方或包间。预算支出，大概这顿饭是什么规格，大致人均消费水平如何，心里要有谱。交通方便，充分主客双方出席饭局的交通路程、停车位、是否好找等因素，时间有时候比吃饭更重要。

时，吃饭的时间。我们一般不会请人吃早餐，不过偶尔有陪客人共进早餐的，时间宜控制较短；午餐和晚餐一般会作为正式的商务宴请，时间可控制在2-3小时之内，饭也吃完了，事儿也谈差不多了。根据这个时间，您点的菜，可别战线拉的很长，有的菜品要炖几个小时，这样式儿的，如果非要吃，您最好提前预订。

点菜的时间最好控制在15分钟之内，千万别老板们寒暄了1小时，好家伙，您还跟服务员请教有什么特色菜呢。

钱，可能不是你的，但千万别大手大脚啊，能够用较为合理的价格，点一桌对得起老板和客人身份与口味的菜肴，才会被老板赏识你会办事儿。我们常说“一俊遮百丑”，在饭桌上这一点也适用——不必所有菜都十分昂贵，这样反而显不出来，应该是在较有特色的基础上，来1-2道提升档次的菜肴。另外，酒水，尤其是红酒，实在是个花钱的玩意儿，有时候一桌子菜都不如这瓶酒贵，这东西我们前面说了可以让老板来决策。

菜，这是最后综合水平的体现了。

第5章中层之术，见招要拆招（19）

口味：记得客人的忌口或喜好，除非客人特别喜欢重口味，一般不要点过于辛辣和油腻的菜。口味分配上来说较为均衡即可，同一类型的做法（如，红烧、清蒸等）最好只出现一次，哪怕是不同的菜，荤菜要挡口，素菜要清口。

数量：主菜一般来说或比在座人数多2-3道即可，冷菜可按照在座人数的1/3-1/2来点。其他就视乎大家饥饿的程度了。

菜品:主菜，建议先点羊肉、牛肉。羊肉是最具生命力之肉类，对人体（无论男女）由极大滋补作用， 牛肉的做法也颇多，杭椒牛柳（牛里脊） 、黑胡椒牛柳、XO酱红葱头爆牛柳、蚝油牛柳、铁板牛柳等等。猪肉等，不是特别推荐，一些特色的做法，也可以考虑，不宜过多。

海鲜/鱼类。主要是因为味道鲜美而价格贵的。鱼、虾、蟹、贝类。有了它们，通常会吃得很鲜美，但是往往不容易感觉吃得饱，，所以这是一个亮点，是主菜中的一个点缀。鱼是一个比较提档次的菜，鲤鱼、豌鱼、鳜鱼、石斑、左口都是常见的，什么清蒸、红烧、糖醋啦，清蒸最为简单，人人可以吃，想吃口重的可以蘸佐料。贝壳类也很多，牡蛎，最好，生吃或烧汤，其扇贝，粉丝蒜茸蒸也是很不错的选择，不锐减螺类，麻烦而且出过事儿。

禽类，理论上来说，白肉比红肉健康，鸡鸭可以点一道即可，比如那著名的叫花子鸡。那白斩鸡、三黄鸡，都比较腻，要蘸姜油汁，十分油腻。北京烤鸭，或者南京板鸭（凉菜），可以点，老鸭煲等。

豆腐和菌类是比较健康的菜品，豆腐的烧法太多了。麻辣豆腐，麻婆豆腐，日本豆腐，小葱拌豆腐，肉末豆腐等等，很容易选。菌类一般烧汤，味道鲜美，干锅茶树菇也颇为不错。

蔬菜，应时、因地的时令蔬菜，做法大致是上汤、蒜茸、清炒、甚则色拉拼盘。按照现代人的口味，最后至少要加一道清淡的，所以

蔬菜不可不点，1-2道即可。

汤类：粤菜里的汤是饭局之初就上了，讲究的是饭前喝点汤，可促进胃液分泌，帮助消化吸收，各种汤的疗效作用也不大一样，这个可询问一下服务员。在北方的一些汤，则是在饭局最后，估计其作用是勾缝。

饮品：点完菜可请老板或询问客人用什么酒水饮料，白酒、啤酒或者红酒。如果完全不喝酒，可以考虑茶、饮料、果汁、玉米汁，甚至酸奶之类都可以。

主食：最后点主食；注意南北差异，南方只要能填肚子基本不限，稀粥、米饭、面条、馒头、包子都可以，也是关键要有特色。

处处留心皆学问，人情练达即文章。这句话用在这里，一点都不会显得酸文假醋。吃饭、点菜也许算不得什么高超技能，可如果在一个重要场合因为这种常识上的生疏把事儿搞砸了，那可就追悔莫及了。如能领略饭局、酒场之精妙要义，熟练运用，并能有所斩获，可以肯定的是你赚的必定比一顿饭钱多。

3) 关于出差这回事

职场上混的，多多少少也会碰到几次出差的情况，如果是业务部门，那就更频繁了。

第5章中层之术，见招要拆招（20）

出差，大概就是去到外地办公事儿，当然这事儿可能有一定难度，需要去当地直接处理，如果是电话Email就能解决的问题，就不必劳神出差了。

有些人喜欢出差，有些人不喜欢，有短期出差的，也有长期外驻的，但是从职场发展的角度来说，出差是个有意思的事儿，这里也有一些弯弯绕，值得拿出来分析一下，我们解剖一下整个出差的流程：

出差前：

总得有个出差的事由吧，是客户要求呢，还是分公司有问题要处理，找到这个理由之后，考虑三个问题：

是不是必须出差才能解决问题?

此次出差需要几个人配合?

大概需要多少费用?

想清楚之后，拟定一个出差计划吧，说清楚，出差目的，出差人员，出差费用。如果涉及多个目的地，最好有个出差路线。有关上司和人力资源核准之后，就可以进入差旅准备过程了。

（1）准备有关资料，将手头工作妥善安排，或临时授权。

（2）搜集同一地区的事件一并处理。

（3）预订票务和住宿。

（4）向财务部门办理借款手续。

（5）移动电话及备用电池、充电器。

（6）准备身份证、工作证、介绍信、名片等。

出差中：

可能要与爱人分别几天，与熟悉的家远离千里，且不要抗拒，好好享受这个好处多多的旅程吧。

免费旅游，开阔眼界，了解另一个城市的生活状态，当地美食小吃，增广见闻，这是人生历练的最好途径之一，不闻“读万卷书，行万

里路”吗，让你出差，机会就来了，免费交通，免费住宿，还有补贴！

寻亲访友，同学、亲戚还是朋友，在没在你要出差的城市？如果是，总得通个电话，见个面，吃顿饭，诉诉衷肠，一起回顾过去，展望将来吧。

攻城略地，出差的目的当然是要去公司解决问题，派你出去自然是因为你有这个能力，那么不负众望归来的时候，公司会给予你相应的赞扬和奖励，其他人也会对你的能力高看一眼。

广结人脉，出差到外地，可以结识一些新的朋友，与从未谋面的客户促进感情关系，这些在异地的人脉关系，在不久的将来可能就发挥其作用了。

放松节奏，出差也有很紧张的工作，甚至有的要熬夜，但毕竟已经不用坐班，也没有上司的时刻督查，节奏可以轻松一些，心态上也暂时远离公司的一些头疼的问题。

第5章中层之术，见招要拆招（21）

独立成长，在外地没有同事的协助，没有公司的资源，需要你独当一面的处理很多问题，临时做出一些决定，这正是考验你独立思考、独立行事能力的绝好机会，历经几次这样的磨砺，离成功也就不远了。

安静思考，如果是独自出差，无论是在火车上看窗口风景迅速的向后溜走，还是飞机上俯视云层下面宽阔而遥远的田园村庄，或者在陌生城市的夜晚看着霓虹闪烁，都为你营造了一个孤独的气氛，开始思考和反思一些问题，无人打扰也无人喝彩，这时候，才是真我的思考。

同事融合，与同事一起出差，单独相处，有了更多相互了解的几乎，从工作到生活，从个性到习惯，都会谈天说地的撂出来。共同面对问题，解决困难，同仇敌忾的感情也随之加浓。经过这些，原本关系一般的同事，可以结成深厚友情；原来关系不睦的同事，似乎也可以冰释前嫌；甚至也会发生一些男女同事的感情纠葛，这个出差，就真成了出“差”了。

接近上司，其实上司也是同事，平时可能板着脸、黑着面的，一旦出差，上司也会放松下来，从日常生活到工作杂谈，上司和蔼可亲的一面也会自然流露出来。异地出差，借着在陌生环境下的心理认同感和自然亲近感，恰当表现出自己的能力、创意和才干，也是领导对你充分认知的一个机会。当然，在出差过程中，领导毕竟是领导，必要的距离和矜持是一定要注意的，自己在出差过程中的身份也要高清楚，你是助手，是配角，就算你跟客户再熟悉，也不要好大喜功、喧宾夺主。

除了以上好处，必要的注意事项如下：

（1）与公司和家人保持畅通联络，告知住址。

（2）保持与公司里联系，定期进行汇报。遇到紧急情况或难以解决的问题，要进行请示。

（4）注意人身及财产安全，住宿地要选择正规的酒店，鱼龙混杂的红灯区尽量不去，

（5）注意饮食卫生，尽量在卫生条件好的餐厅就餐。有些人非常容易水土不服，外地病了，没人照顾，完不成任务，人财两失。

出差归来：

办公兼旅游完毕后，回到公司。

你可以给大家带一点当地特产，当然需要太贵的，分了一起吃一点，或者小纪念品，这充分证明了你身在他乡办公，不忘革命同志的崇高精神。

总结报告，对啊，公司花这么多钱，白让你去旅游啊，得有工作成果！写一份得体的总结报告，及时发给相关领导，即能显示出你的办事能力，也充分说明你的敬业精神。一份差旅总结报告，大概包括出差时间、拜访客户及其过程、结果，出现的问题及其对策，存留问题和接下来简要工作计划。其目的是让领导明白，你去出差都干了什么，解决了哪些问题，达成什么成绩，还有哪些遗留需要去解决。

还有一件事儿，关乎个人直接利益的——差旅理财！

第5章中层之术，见招要拆招（22）

在非紧急情况下，不建议出差自己垫款，最好是走正规借款程序。应该熟悉公司的差旅规定，该住什么级别酒店，乘坐什么级别交通工具，出差补助、客户招待规定，这些都搞清楚，紧急情况需要变更级别，必须跟公司打招呼。很多人回来一算账，发现按照规定自己出一趟差，还给公司贴了不少钱。这就是典型的差旅理财不到位，虽然你情有可原，但规定难容，自己只好烧鸡大窝脖了。回到公司之后，尽快整理票据，进行报销。

4) 奇妙的表格

表格是一个奇妙的职场工具。

虽然我们从小就接触表格，但真正发挥其最大作用，却是在职场上。表格无非就是一些方格组成的，分别填写不同的项目内容，文字、数字等，这个看起来不起眼的工具，在头绪纷杂的职场上，却是大有用武之地。

Microsoft Office的word和excel的出现，更是把职场表格的妙用推上了另一个高峰，表格的核心价值在于，它能很清晰简明地表达所需要表达的东西，而清晰的思路是职场能力的重要表现。

很多人写东西，讲东西，喜欢用写作文的方式，一条，两条，三条的往外列，写的人自我感觉清晰有条理，但看起来还是密密麻麻的，在文案多如牛毛的职场，这样的文字一天不知道要看多少，一分钟看不出所以然来，可能就扔一边了，表格的妙用就在这里，它能让人在30秒内总揽全局，获知行文人的意图。

表格基本上每个人都会用，但并不是每个人都常用，我的建议是，尝试着用表格去描述每个可以描述的问题，无论是哪个岗位，表格的运用都可以给你带来意想不到的效果，思路清晰了，表述流畅了，问题解决方案也多起来了。对企业而言，最大的好处在于规范化和流程化，这两个元素是推动企业效率提升，减少失误的极大动力。

记录和表述，是表格最初级的用法，用excel的公式做计算算是中级用法，能用表格去分析和解决问题则是终极用法了。终极表格的秘诀在于“项”，想清楚到底这件事儿会涉及多少个环节，也就需要列出多少个“项目”，项目代表着我们思维的缜密，也代表我们对要解决的问题元素分析。下面我们尝试用表格来解决一个“如何提升企业销售业绩”的问题。

序号 现状 问题分析 解决措施 配合部门

技术 人力 市场 财务

1 销售业绩不佳 产品研发欠缺 技术部加快研发步骤 √

销售人员频繁离职 人力资源调整，销售奖励机制调整 √

新员工培训不足 编制销售培训手册 √ √

第5章中层之术，见招要拆招（23）

区域划分不清，销售打乱仗 销售总监重新规范区域划分

……

表格化思维，是一种思维模式，而不是一种表格技术，曾经有一个哥们能用excel作出网页效果图，其惊艳程度让人咋舌，但这却只是一种花架子，他居然不会用excel求和。excel是一个很高超的软件，它的很多技巧让人眼花缭乱，可作出很漂亮的财务表格，很漂亮的工作报表，这些都是可以通过学习一些专门的软件技巧得到，但最关键的是我们用表格获取解决问题的思路和能力，而且能够照葫芦画瓢的按照表格去实施。

表格最大的力量在于，把人的感性思维量化。当你遇到模糊、头绪复杂的境况，只要静下来开始画表格，总能够寻求到逐一量化、逐一落实或逐一排除的解决方案。当我们尝试着把难题分解为一个一个的表格，不单发现了其内在的结构，更重要的是，这些细小的表格把大难题分解为一个个容易客服的小障碍，于是我们信心满满的揣着表格出发了！

5) 两大职场秀工具

我一直坚持认为，秀（show）是职场最重要的能力之一。职场绝对不会怜悯那些，茶壶里煮饺子，有货倒不出的家伙，人们决不会让一个内秀而讷于言的人去当领袖，适当的表达和表现，是职场这个环境所必需。在办公室里面，有两个重要的视觉秀的工具，在我看来是非常重要的表达手段。当你尝试使用这两种工具，展示自己的见解、思路的时候，人们惊奇的发现，你开始能够驾驭起他们的注意力，显示出强大的主导姿态，也一定程度上提升了你的专业形象和领导感。

我要推荐的第一个工具：powerpoint，即我们平时所说的ppt。这个东西就不用加以过多介绍了，如果你还不知道的话，那么请迅速去搜索引擎查找一下，赶紧进行恶补吧。

一般情况下，ppt是用来做较为正式的汇报、演讲或演示的重要软件，它已经成为职场商务活动中不可或缺的辅助工具了。Ppt的技术功能十分强大，文字、动画、声音和视频等都能够在这里进行组合展示，技术操作的细节也很多，有兴趣的朋友可以去找个教程，如果这里要详细讲解的话，就被和平演变为微软的托儿了。我要说的是，技术永远是处于辅助地位的，过于花哨令人眼花缭乱、飞来飞去的ppt动画，不会使用也许是件好事儿。要知道，ppt所来演示的，是演讲者的思想和风格，好的思想需要好的风格来衬托，好的风格能把干瘪的思想加以润泽。所以，我们就从这两个方面来探讨如何使用好ppt。

PPT的思想:

PPT是附属于思想的一种表达工具，它构架了一个简明的框架，为思想的表述提供了视觉图形，让听众更容易抓住演讲者的思路，减轻演讲者的解释负担。Ppt就如同一个忠实的助手，在整个过程中起着辅助的作用，但它绝对不能越俎代庖，一旦ppt过于复杂、过于华丽，思想就显得十分黯淡，一切视觉的中心转移到了ppt上。

用ppt强奸思想的常见做法有两种，也是最糟糕的两种ppt演示方式。

第5章中层之术，见招要拆招（24）

密如蛛网的文字，演讲者害怕听众不能听懂自己的演说，把所有解释性的文字都密密麻麻的注释在ppt页面上，一团乱麻似的字体不但刺激着听众的眼睛，也驾驭着演讲者不得不从都读到尾，失去了自主发挥和巧妙的思想表达，乏味无比。

好莱坞大片动漫，他们是一群技术高手，精通ppt的多媒体技术，飞来飞去的文字、闪来闪去的的动画，扇形展开，棋盘式收缩，力争做到每个页面都不重复，这种特效集锦除了能显示出微软公司的强大之外，似乎对整个演讲没有任何加分，反而让人觉得如看了一场好莱坞动漫，对所表达的主题一无所知。

一个正式的ppt思想表达，应该考虑到如下框架:

亮出标题 演讲题目

组织名称、你的名字和头衔、联系方式 题目很重要，要简单易懂，不要买弄高深。

提出问题 听众们当前遇到的问题/困境。 确信你所罗列的，是听众们头疼的。

解决方案 说明你怎样巧妙的解决令人头疼的问题。 不要讲技术细节，而是罗列解决办法的要点。

现场演示 如果你已经有了成熟案例或产品，一个生动的演示，比一千句话都有用。 哪怕是半成品，也会让听众充满希望。

实施保障 你如何让人们确信，这个美妙的解决方案能够得以实施。 实施计划、人财物、技术、市场、销售等组合策略。

风险分析 这个方案，你将会遇到哪些风险，并已经做了应对措施。 没有风险的事儿是绝对不存在的，听众不是傻子。

积极行动 把可执行的计划第一步写出来，呼吁大家行动起来！ 演讲的目的是刺激行动。

Ppt的风格:

风格是一件外衣，灰头土脸的样子或者奇装异服都是不保险的，无论在何种场合下，朴素简洁的ppt虽然中规中矩，它不一定为你赢得视觉的赞叹，但也绝不会给你带来花哨的批评，就像西装一样。

在具体制作的时候注意以下几点细节：

页数 控制在20页以内。 再长的部分，舍不得删掉，就作为备注吧。

演讲长度 控制在30分钟以内 留5分钟提问时间。

字体 大标题 44 点 粗体

标题一 32点 粗体

标题二 28点 粗体

标题三 24点 粗体 其他小于这个的字体，都删掉吧。

图形化 尽量使用图表/图形 能引起注意，更易理解。

第5章中层之术，见招要拆招（25）

术语 不用或少用。 如果一定得用，请举例子说明，加一个词“比如”

演说 注意眼神和听众交流

采用一些演讲技巧，比如设问

声音一定要洪亮

有一些形体动作，站立演讲切忌呆板 这些还是去查阅一些演讲注意事项吧，太多了。

着装 正式场合尽量正装

除了以思想和风格的问题，有另外一些很小的但足以致命的问题， ppt和投影仪一般是并用的，如果是非常重要的正式场合，麻烦一定要提前测试好投影仪和电脑之间的链接，确认投影没有问题的情况下，最好有一台备用电脑，甚至要把演讲ppt打印出来，以备万一投影仪不能工作，及时发给听众。我见过太多次，投影和电脑无法及时连接，现场所有人都齐刷刷看着演讲人，尴尬的工程师鼓捣半小时也搞不定，密密的汗珠子布满脑门。无论之后再多么精彩的演讲，这个尴尬的意外，足以让听众们倒足胃口，不幸成为议论的焦点之一，人们也会对你的办事能力产生怀疑。

我要推荐的第二个工具：白板。

不记得在哪儿看到过这么一个事儿，说是有一个高管，到某公司去以后，居然连续几天很苦恼，老板关心的问到，你苦恼什么啊？高管答曰“发现公司办公室、会议室，都没有白板，实在是无法开展工作啊”。对这个故事的真假不做评价，白板的确是非常有效的职场辅助工具。与ppt的成熟展示功效不同，白板更多的在讨论的时候发挥作用，记录下点滴火花、以图形的方式展示整体思路。

我建议在自己的办公室（如果你有的话），放一块白板，当你有什么问题头绪较为复杂的时候，可以先站在白板前面，勾勾画画，把

各种关联关系、背景情况，列出来，问题的答案似乎也很容易就出现了。白板有辅助思考的功能，离开舒服的办公椅，采用站立的姿势思考问题，也会相对比较专注。

在会议室，白板更是不应该缺少的组成部分，在开会之前，你可以把会议要点罗列，清晰的1，2，3，4布置清楚，短平快的结束会议。会议过程中，在白板面前写写画画，指点江山，似乎也是很惬意的一件事儿，还先得非常专业哦。

至于你在白板上写什么，这个我就不详细说了，如果可以的话，尽量把板书练的好看一些，字如其人，在职场还是有市场的一种传统观点。

敢秀，会秀，才能优秀！

6) 我爱举例子

隔行如隔山，这不仅仅体现在行业与行业之间，甚至在同一行业的不同工种之间，两个人沟通起来比较费劲的时候，都会令人不得不做如此之感慨。古龙说，世界上的人分为两种“男人和女人”，当然也曾经在其他段落里面说是“活人和死人”，借鉴这种说法，我认为职场上的沟通也分为两种“不想让人听懂的和想让人听懂的”。

第5章中层之术，见招要拆招（26）

所谓不想让人听懂的，妙用不少。一个行业专家，坐在高台上讲经一般，无数专业词汇和缩略语，从他嘴里喷薄而出，虽然底下人基本没听懂，其气宇轩昂之神态、口若悬河之技术语句，足以让人们脑袋晕乎乎的，并且不得不承认他是专家，因为我们没听懂，不能妄加评判说人是跳大神的。

所谓想让人听懂的，比较容易解释，就是我们说话或作出动作，希望对方心领神会，明白我们的意图。为了让别人能听懂我们说话，甚至不惜做出挤眉弄眼、手舞足蹈的辅助动作。经过我的观察研究，在所有的沟通辅助行为里面，如果要票选一种最有价值的，那当属“举例子、打比方”。要感谢中国的小学教育，我记得在那时候就已经非常注重在写作文时候，要求运用这两个手段，这令我受益匪浅。

当我开始面对诸多不同领域的信息，也给不同领域的人宣讲我的意图时，总是以为自己讲解的很傻瓜了，大多数人都应该能够听懂，然而事实并非如此。这是因为人和人之间占有的信息量不同，知识管理领域认为很容易理解的词汇，比如KM，你给制造业的人去说的时候，他们就未必能听懂，即便你用中文“知识管理（knowledge management）”，他们也会茫然的望着你，不知所谓。

好，光说词汇他不懂，你开始尝试来表述概念，KM-知识管理，这是一种管理理念，它强调把组织内部能够指导人们工作的信息、经验、数据等，通过信息化的方式整理、保存并固化下来，达到重用和共享，从而降低组织运行成本，提升运行效率。

我相信，大多数人听完这段解释之后，还是觉得脑袋涨涨的。好了，此时，你可以祭出杀手锏了——举例子！知识管理其实并不复杂，在日常工作中我们很常见，比如说“现在公司里各部门每天产生很多的文档，策划，方案，图片等，这些实际上是很有价值的工作成果，但基本都散落在个人电脑，或者随便一扔，用的时候找不到，或

者某人走了，全给你格式化了。这些就是老板花钱请员工创造的知识资产，应该分门别类、分权限的管理起来。这就是简单意义的知识管理了。”

举例子的好处在于，你用对方头脑里已有的、清晰的、简单的情景，去解释一个对方没有概念或没接触过的东西。这是一种四两拨千斤的技法。你去给别人讲解的时候，要经常问自己，对方能听懂吗?

最好习惯性的在每段难懂的话后面加上一句话“比如说——”

你的话 听众心想 你解释 再举个例子

我的产品采用SSl加密技术 这是什么? 这是世界上最先进的web加密技术之一。 比如，它可以承受黑客的攻击，不会让系统受到外来的侵害。

我们的网站面向白领用户。 这是什么意思? 白领用户是最具网络生活能力的人群之一。 比如，他们每周花在互联网的时间是20小时。

我们准备在明年启动CRM系统。 这是什么意思？ CRM是客户关系管理，能帮助我们把客户信息储存并维护起来。比如，可以很容易查出哪些购买我们产品的客户，本月过生日，给他们寄一张贺卡。

我发现我们的产品人机关系不够优化。 这是什么意思？ 产品呈现给用户的界面不是很友好，不太好懂。 比如，开机时候要点击三次以上，才能启动。

通过上面的例子，你是否已经发现了举例子的威力呢？它真是一个可爱的好朋友，能够帮助我们在语言的困境中突围。

当然，举例子也有自己的弱点，那就是你很难在较短的时间内，把一个概念的例子用穷举法穷尽，只能选择一两个简单的例子加以说明，这可能会造成“以偏概全、挂一漏万”的情形，所以在举完例子之后，你需要加一个说明“当然，这只是其中一个例子，我所说的xxx比这个要复杂一些，有兴趣的话我们可以慢慢来探讨”。举例子，能够让对方明白你的基本意图，引起沟通的兴趣，不至于因为听不懂而拒绝你，能够为你赢得更多的时间去详细沟通。

当你担心别人没听懂你的意思时，可以举个例子。

当你没听懂别人说的意思是，不妨要求他举个例子。

这是一个很简单，但很实用的沟通工具。

7) 跳动的指尖

陆小凤的灵犀一指，可否夹住例不虚发的小李飞刀？

哈哈，这是一个变态的问题，有点关公战秦琼。选择这两种武功PK，是因为它们都是顶级的指尖游戏。

在现代职场，每天在我们指尖飞舞的，不是飞刀，而是键盘。在键盘方寸之间，其实很多江湖故事也在这里不断滋生发展，而在这里的兵器谱排行榜上，有4种不得不防、不得不用的暗器——Email、IM、SMS和Blog。说它们是暗器，自然是因为这几种工具多在背对背

的情况下使用，当面锣对面鼓的时候一般是用不到的，也就是说凡是什么不好意思当面说的，全可以交托给它们代为传递。暗器，通常来说是被正派人士所不齿的，然而却没有人小觑它的威力，小李飞刀、暴雨丽华钉、漫天花雨、天一神水，这些成名已久的暗器充分证明了这一点。

Email，兵器谱排行第一。

电子邮件（electronic mail，简称E-mail，标志:@）又称电子信箱、电子邮政，是Internet应用最广的服务之一。以前我还手写过书信，不过相信自我们这一代以降的孩子们，估计也就只接触过email了。它代替了手写书信的信息传递功能，加速了传递过程，电子邮件可以是文字、图象、声音等各种方式，而且还可以检索，添加附件不会加收邮资，又方便又免费。嘴上说着，我们比较怀念手写书信的时代，指尖不自觉的又打开outlook、foxmail了。

在职场里头，email是最普遍的工作工具之一，我们凭借它交流、传递信息、发送数据、群发广而告之、暗送偷偷告知……，这个工具是我们的亲密伙伴，如果有心保存，里头甚至装着我们的工作历程，偶尔翻出来浏览，如同一部职场奋斗史，记录了酸甜苦辣。

第5章中层之术，见招要拆招（28）

使用说明书：

1. Email让你有充分的时间，字斟句酌，审慎修改，避免祸从口出。

2. Email可以消除负面信息或者隐藏你不想透露的部分。面谈，表情泄漏天机；电话，难免一时语塞。而邮件永远不会。

3. 最为职业化的公务交办手段，不带感情色彩、可追查记录，甚至作为呈堂证供。

4. 暗战，论战的最佳工具，有充分的时间来考虑论据以驳斥对方，表明己方观点。

5. 最后填写收件人，因为一个误操作，有可能送出一份空信/半封信，令对方造成你工作粗糙的印象。

6. 公务邮件的最后，一般要设置“免责声明”，大体需要明确的意思是：“如果这封信不是给你的，希望收到后退还给我，以免引起之后的纠纷。”

7. 愤怒时不要用E－mail，写完一封很愤怒的邮件，最好保存24小时，第二天这个时间再决定是发还是不发。E-mail很难传送幽默，但却很容易传达愤怒。

8. 使用有意义的标题，让收信人一下就能明白里面是什么，同时也区别于垃圾邮件。

9. 简洁明了。如果有很多话，可以列成要点。

10. 24小时内回复，某些行业要求可能更快些。休假时应设置自动回复，这是礼貌和方便的问题。

11. 慎用cc和回复所有人；一封信该给谁，不该给谁，要考虑收信人的心态，你抄送这一堆人是不是不把我放在眼里，不重视我，还是让大家一起干?

12. 设定好邮件的签名，公司、职务、联系地址、电话等。

13. 注意邮件的格式，认真细致的排版，会让对方觉得你很专业。

14. 小心谨慎。Email不是私人的，它可能在传输途中被截取，也可以在收信人那里存上好多年，还会返回给发信人。所以，不要发自己会遗憾的Email。

15. Email隐私权第一规则：没有真的隐私。

IM，兵器谱排行第二。

InstantMessaging（即时通讯，实时传讯）的缩写是IM，这是一种可以让使用者在网络上建立某种私人聊天室（chatroom）的实时通讯服务。大部分的即时通讯服务提供了状态信息的特性──显示联络人名单，联络人是否在线及能否与联络人交谈。

第5章中层之术，见招要拆招（29）

一般来说职场上比较常用的是MSN、QQ、skype等，MSN偏白领和工作一些，QQ偏私人、文件传输，用户人群大多年轻一些，skype用的人少，但是语音质量有保障一些。这年头当然早已经过了，“呼机、手机、商务通，一样都不能少”的年代，但如果在职场混没有一两个像样的IM拿出来，每个上面不挂200人以上，似乎就足以证明你的职场人脉不是很广阔了。

和Email、短信有一个很重要的共同点，IM可以让你“想好再说，想不好不说，不好意思单面说的这里说”，丰富的图标表情，也可以辅助表达的语气，不会过于僵硬。也不会像当面、电话里一样直接，让对方和自己都有了缓冲空间，同时也无须时刻提高警惕保持沟通状态，你可以在对方留言之后很久才回复过去，也并不算失礼。

使用说明：

1. 在任何时候，老板只要在你跟前，都把IM收起来，更不要同时打开多个窗口，哪怕是你在为公司联络客户，老板也会认为你在闲聊。

2. 慎用签名档，除非你想传达一种必要的声音和信息，或者无关痛痒的打个哈哈，否则它不但会暴露你太多的心情私密，也会给你的工作伙伴留下欠稳重，心情阴阳不定的印象。

3. 经过研究，最少使用签名档的是职场老鸟，他们喜怒不形于色；挂着宠辱不惊的，正是那些最为在意别人看法的人；挂着去留无意的，正是在紧锣密鼓盘算的家伙；挂着淡薄名利的，其实正在为自己患得患失；爱挂励志哲言的是不知江湖险恶的菜鸟，爱挂奋进、拼搏的是那些让老板看到自己努力为公司的中层。

4. 安装IM之后关掉各种提示声音，以免影响他人以及自己。

5. IM上挂着的，不仅仅是头像，更是人际关系。偶尔聊聊，会极大增进感情，你的名字也总是会出现在对方的视线里，似乎没有比这

个更能紧密沟通彼此的工具了。

6. 就在隔壁的同事，你丫还用msn叨叨半天，不如叫他去小会议室说清楚。人们似乎永远疏于珍惜所拥有的一切，于是，IM大行其道，而身边的交流，总是被忽视。重视在线的沟通，也要重视离线的沟通。

7. IM的群，就是一个一个的圈子，在这个圈子里99%的都是废话，当然只要采用了1%，就算是有价值的了。

8. IM是最好的朋友圈求助方式之一，发起一个签名档求助，你会很快得到回复，据说通过5个人之后，你可以找到盖茨。

9. 工作归工作，私聊归私聊，自己要管住自己的指尖，一味的闲聊，你掩饰再好，月底清算总会有你一票的。

10. IM好友，进行分类，要像爱护你的电话簿一样爱护这个分类，必要的话自己定义他们的名字，避免不知道对方是谁。

11. 定期review一下被你忽略的朋友，聊聊家常，不要一年到头不说一句话。

12. 保护好自己的帐号密码，这上面关系网多了，一旦丢了不仅仅是损失，你朋友可能也会被骗。

第5章中层之术，见招要拆招（30）

13. 你不知道对方正在做什么，所以IM谈事情之前，先打招呼“Hi”一下，看看人有空没，对方没反应的话，耐心等一会儿，也许没在座位上，也许正在给领导演示PPT。

14. 除非是纯粹的职场工作讨论，尽量不要把别人的私聊内容，直接拷贝、粘帖、发送给其他人，否则人会以为你是长舌妇，不靠谱。

15. 很多话IM上是不能扯清楚的，或者需要打很多字来解释，这时候，干脆拿起电话或者发起一个语音会议吧，会节省很多，有时候嘴巴比键盘好使。

Email和IM应该归入互联网最伟大的发明之列，也是办公室里一半键盘响声的来源，算算我们用这个处理了多少工作，谈了多少事情，就足以引起对它们的重视了。世事洞明皆学问，看似不起眼的两个工具，也能承载职场之重。于是，这里有一个指尖飞舞下隐藏的江湖。

8) 产品规划的三条诀窍

当你开始有权利去做一些规划的事情，比如产品规划、业务流程设计等，那么应该说你已经进入了一个骨干角色，一般小菜鸟是没有资格来做这些事情的，这些工作需要具备相当的业务经验+创意精神才能够去实施，如果能在这个环节上闪光，则会受到诸多领导的重视和同事的欣赏，规划的事情往往是执行的纲，纲举则目张。对于规划类的工作，我有三条推荐诀窍：

(一) 个性的就是大众的

这句话好像是我偶然看到sony公司的产品设计原则，好多年前的事情了，但一直很深刻的烙印在我的脑海里面，也一直信奉，但不敢去复查核对了，就是怕自己当初记错了。不过我还是认为这条原则是满有趣的，他的基本理论是产品是给人用的，而人是千差万别的，你就是其中之一，个性化的就是符合用户需求的，民族的就是世界的，

个性的就是大众的，呵呵似乎有些歪理，不过这条原则的确有效，在这一点上，IPOID和IPHONE的出道足以证明这一点，原本普普通通的mp3和手机，因为它的个性化设计风靡万千追潮少年。

(二) 模仿但不抄袭

在你发挥自己的想象力之前，已经有很多比你更聪明的人做过类似的事情，可以借鉴模仿。世界文明史几千年了，你远远不是最聪明、最能干的那一个，你能想到的事情早就已经有人想到了，你能创新的事情绝大部分都有前人的基础，尤其现在互联网讯息这么发达，在你做任何工作之前，只要在google上搜一下，恐怕就能找到类似的案例，完全的抄袭是不行的，用借鉴、集成、翻新等方法，巧妙的用在产品设计上，是可以接受的，而且可以设计的比较全面，有效利用模仿可以节约大量的时间，而且不至于丢三落四。

第5章中层之术，见招要拆招（31）

(三) 亮点决胜

在你规划的过程中，以及完成之后，审慎的问一下自己，这个作品是否有足够的亮点？如果没有发现没有什么让人惊喜，那还是重新回顾来过吧，平淡无奇是最惹人生厌的规划。如何创造亮点呢，第一招是没人见过，所谓没人见过不是说真的是你第一个提出来，而是你身边的大部分人没见过，你提出来，那就是亮点了；第二招，事情本身别人都见过，也都知道，但你用另外一种方法表述出来，给它穿一套全新的外衣。第三招，亮点是组合出来的，原本大家只是分裂的看到了一些事情，但没有把它组合在一起。亮点的方式还有很多，但亮点是决胜关键因素之一。

(四) 必要跨界

产品设计是一个整体流程，有调研、规划、圆型、制作、开发、测试、量产等很多个环节，作为产品灵魂的规划，非常有必要在原型制作、开发等环节进行必要的跨界，需要了解他们的工作原理，一是容易沟通，很多开发者不能理解规划者的意图，是因为规划者不能用相对技术化的语言给开发者讲述，相对跨界就容易沟通的多；二是，不容易被人蒙，老实说很多技术人员会夸大难度，以争取更多的时间，避免工作过度的劳累，在这个时候能够适当跨界，呵呵，就会少被人蒙事了。

产品设计是一个相对综合的工作，以上四条方法是很通行的，可以试着在其他领域也用用这些办法，会有很好的收获的。

9) 弦外之音，言外之意

有时候在与别人沟通时，看上去谈的兴高采烈，相见恨晚，甚至是已经确凿无疑的形成结论了，兴冲冲的回去汇报。结果再次见面时，一切物是人非，才发现完全不是那么回事儿。这就是典型的没有

听懂对方弦外之音，言外之意。完全照着字面上去理解对方的话语，没有顾及当时的背景、情势，甚至对方的眼神、声调和语气。

弦外之音是一种沟通的高级形式。

其主要特点是，有话不明说。通过暗示、类比、语气、旁敲侧击等多种方式，把自己要表达的意图传递给对方。把一些不能明说、不好明说、不便明说的事情，通过这种沟通技巧传达出去。这种弯弯绕、兜圈圈的沟通方式，的确不如直来直去痛快，让人猜来猜去不说，一旦听不懂弦外之音，无法接收对方的言外之意，双方的沟通也即宣告失败！既然如此，人们为什么还这么热衷于弦外之音的交流方式呢?

其好处有三：

表达不便直言：有些话，不变直接说出来，于是用故事、寓言，或者是举例子等方式，旁敲侧击，期待对方自我开悟，能够理解个中深意。

刺探对方虚实：用若有若无的弦外之音，刺探对方的诚意或虚实，如果对方就你的弦外之音做出反应（理解了，还是没理解），你即可根据反应的情况制定下一步策略。

降低沟通风险：弦外之音也就是话里面的另一层含义，话可以作为证据、把柄，可话外音就不行了，它是一种不能被抓住隐藏意义，听懂了也就理解了，听不懂也就自然消失了。

第5章中层之术，见招要拆招（32）

在职场上，很多时候我们只能用弦外之音来沟通，也必须善于听懂弦外之音，才能够趋吉避凶，安之若素。完全不假思索地对每一个信息做出应激反应，很可能会“会错意、表错情”，在此基础上实施的行动，只能是把事情搞得一团糟。比如，别人说“xx的方案，还是有些亮点的，创新意识很强，整体框架也不错”，综合当时的形势判断，你真的以为对方在夸你啊，其实人家是说“创意很强，完全没有可操作性，整体框架不错，内容一塌糊涂！”，你不会真的在沾沾自喜吧？这是一种照顾面子，不便直接批驳，用比较委婉的方式，告诉你一个难以接受的事实。当然，这只是众多职场弦外之音的一种，让我们来看看更多精彩吧！

序号 原声录影 弦外之音

1 我们这位老兄，口才极佳！ 能忽悠，能白话！

2 我不确定这样是不是能够实行。 这根本行不通！

3 给我几天考虑一下！ 我先拖黄了你再说！

4 或许你可以试着征求一下大家的意见？ 和我一样，没人会认同你的！

5 他可是我们领导的红人！ 善于溜须拍马！

6 你的发散思维很强！ 你思路太跳跃了，没个准谱！

7 这位女士长得很有气质！ 不漂亮，只能夸气质了！

8 你很有个性嘛！ 好像你太固执了吧！

9 方案/资料先放这里吧，我们研究以后再说。 公关还不到位，等等吧！

10 你发一份产品介绍到我信箱吧，我了解一下！ 没功夫应付你！

11 公司处于创业期，有很好的前景！ 但现在就得将就一下了！

12 能够承受较大工作压力！ 能持续长期加班！

13 要有很好的团队精神！ 上司安排什么就做什么。

14 你的技术思想比较先进，在未来很有挖掘潜力！ 全无客户意识，根本不懂客户要什么！

15 你是部门的老人了，见多识广，也有容人之量！ 那就不要跟新员工计较了啊！

16 没什么啦，我其实一点也不会怪你的！ 我算是记住你了！

17 恭喜你啊，我们一起进公司，你这么快升职！ 太不公平了！

18 老板总是让我陪他见客户，私人时间都没了！ 看吧，我收到重用了！

19 这个事情恐怕有点难度，我尽量帮你想想办法！ 没有一点酬劳，谁白给你干啊！

20 你真的是很勤俭，管公司账目跟管自己家一样！ 又不是你的钱，死扣什么！

21 你们的产品宏观方面不错，我们会考虑用在二期项目。 眼前的第一期，你们就别想了！

第5章中层之术，见招要拆招（33）

22 小李的团队最近很积极，表现很不错！ 反观你们团队就差一些了！

举22个例子，颇有点22条军规的意思，其实这不过是职场中黑色幽默的一小部分，有的人天生就能听懂别人话里带话，有的人似乎永远也不开窍。我们支起耳朵，听到别人讲话，这不过是第一个层次，仅能理解话的原意。饶是如此，很多人连听完第一层次的耐心都没有，遑论听懂弦外之音了。

更高层次的听懂，需要动用心智，观察对方的声音、脸色、动作，结合当时当地的背景因素，你才知道对方的真实用意是什么。人和人之间，不会完全掏心掏肺的说出全部单词，但有意无意的，他们会给出一些暗示，希望对方能接收到这些讯号，当你用心的去倾听，或许会有一些内在信息，让你感到惊讶！

对比听懂弦外之音，我们更必须掌握言外之意高级语言，在批评之中饱含赞扬，在欢欣之中夹杂忧心，在褒奖之时暗表讥讽，在表达保密原则同时透露小道消息。作为一门高级的外语，言外之意的最大功用在于，可以在不恰当的时候恰当表达自己的观点。

如何能说出有言外之意的话来，归纳差用的弦外之音弹奏曲谱，大概有这么几种常用手法：

反讽，明明是在赞扬，明明是在点头，但在当时的环境和背景下，这样的反应是不对的，那么他应该是利用了反讽的手法，在表达另一层含义。

暗示，通过其他案例或者是眼神，动作，寓言故事，表达比较隐蔽的信息，虽然隐蔽，但却积极的让对方能获取到，这就是暗示的手法。

假借，含沙射影，指狗骂鸡，借猴子的脑袋给鸡瞧瞧，这种方法带有很强的指代色彩，属于借别人的脑袋，来旁敲侧击，把真实信息

传递给第三方。

表达，利用声音的，语速的变化，停顿，肢体语言等，改变正常的表达顺序和方法，以这种变异来改变信息的本来面目。

弦外之音是一种沟通变奏曲，偶尔为之，音色惊艳，过于泛滥，则容易陷入可疑的泥潭！

10) 跟包工头学项目管理

在影视作品或者法制进行时节目里，包工头是一个令人爱恨交杂的角色。他们从家乡连拉带骗组织了一批兄弟，画着大饼，说城里的钱实在好赚；凭着农民式的狡黠，与工程总包博弈较量着；常常见到，一堆兄弟堵着包工头的门，哭喊、叫嚷着讨要工钱，更有甚者爬到电线杆子上，跃跃欲试；包工头一脸可怜的样子诉说着，他也是被上面拖欠可货款，希望大家再宽限几天；面对总包商一副谄媚的样子，希望他们能够发发慈悲，先结算一部分工程款；或者是举着一叠票子，迎风招摇着“你下来吧，国家说了不许拖欠农民工工资！”，嘴里咬着后槽牙，这可又是自己垫付的啊！

第5章中层之术，见招要拆招（34）

一直以来，我深刻的认为，职场中层的真实身份与包工头有着天然的相似性，从生存状况到工作内容，从工作方法到团队管理，无一不闪烁着包工头的苦难与光芒，包工头的精神与工作方法，绝对值得职场中层们认真研究和学习！

身份对比：

包工头，一般指建筑工程承包商，组织一堆建筑工人，完成各类工程项目，成本控制在建设方发包价以内，甲方满意，就可以赚到钱了。

中层，一般指职场的主管经理，组织一堆白领儿，完成各类工作项目，成本不要突破项目预算，老板满意，就可以拿到薪水和奖金了。

团队对比：

包工头，有点亲戚关系或阶级感情的弟兄，要盘剥他们，也要哄着他们，还要依仗他们去赶工赚钱呢。

中层，有点惺惺相惜或职场友情的同事，要压制他们，也要激励他们，还依仗他们去完成工作呢。

工作方法：

包工头，围绕一个建筑项目，组织民工，进行计划、工期控制、质量评估和验收等环节，财务测算和管理。

中层，我们用的是PDCA——Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和Action(处理)的第一个字母，PDCA循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。

切，说半天都是一个东西，管理学上叫“项目管理”。

我们要从包工头身上学点什么呢？就是这个项目管理。这绝不单单是因为中层与包工头有着命运上的相似，而是我认为包工头的项目管理能力和技巧，一点也不比那些管理大师差。面对一个盖大楼的复

杂工程，包工头们能够在内忧外患的综合因素下，从容的完成项目，并且赚到钱。在中层职场的工作生涯中，我们就是不断的在面临很多项目，尤其是那些重大的项目，能够让你一战成名，也可以功败垂成，不夸张的说“项目管理”是中层最重要的管理利器。

让我们跟随包工头学习一下项目管理这门手艺吧。

伟大的工程：建造金字塔

一、项目生命周期

1. 项目立项：法老胡夫决定建造一座标志性建筑，作为自己的离开世界以后的永久居所。

2. 需求调研：问明白法老皇帝，对这个建筑的要求和愿望。

3. 需求分析：综合考虑用户需求、地理环境（沙漠）、文化习俗、皇后的想法等。

4. 项目方案：设计出金字塔的宏伟建筑模型，建筑材料选择、图纸、方案，需要多少石块、工人等。

5. 项目开发：按照项目方案的要求，购买材料、组织工人、选择地址，开工！

6. 项目评测：进行过程中，请诸位大臣和皇帝，亲自到建筑面前考察考察，看看是否满意。

7. 项目验收：请最终用户，从建筑外观、质量、造价等多个方面，对项目进行验收。

8. 项目收尾：打扫干净，项目结算，给工人发工资。

二、项目管理体系

1. 范围管理：确定这次只是建一个金字塔，不要随便根据客户要求扩大项目的范围，或者偷工减料缩小项目范围。

2. 质量管理：确保金字塔抗震级别，光滑程度，不变形等质量细节。

3. 采购管理：确保石块、运输工具、沙子等材料，价格和质量，以及到货时间。

4. 时间管理：确保项目进度节点，进行时间统筹，优先处理重要和紧急的项目内容。

5. 人力资源管理：组织民工，进行能力培训，并从民工中挑选小组长，以民工制民工，确保他们的工资和餐饮福利。

6. 风险管理：注意观察项目中的各种意外情况，比如民工从脚手架摔下来，供应商不及时到货等。

7. 成本管理：皇帝给了你总包10万大洋，把你打算赚的留腰包，剩下的有计划性的指出。

8. 沟通管理：向金字塔项目的关系人，用户，总设计师，供应商，督造大臣等，及时进行沟通汇报。

实际上，当我们习惯用项目管理的思维方式来考虑问题，就会明白包工头是一个值得尊敬的行当，他们天然的使用着项目管理的精

髓，其思维模式具有很强的立体性：

时间维：即把整个项目的生命周期划分为若干个阶段，进行阶段管理。

管理维：项目的复杂性决定了，必须使用很多管理方法，如时间管理、风险管理、成本管理等。

资源维：即对项目人、财、物、技术、信息等资源进行管理。

要想成为一个成功的包工头并不容易，同样，只有那些在这个三维空间里面游刃有余的人，才可以胜任职场的中层。

11) 扫平绊脚石

做中层有多久了？腻了吗?

抬起头看看上面，那个压制自己很久的屁股，似乎已经松动了。只要你在努把子力气，很可能就跨到高层的行列了。这是一个多么让人心动的念头！

喜欢爬山的人都知道，越到接近山顶，危险也就越大。力气用的差不多了，腿开始发软，自以为熟悉了山道，开始变得大意起来，于是很可能一个小小的石头，就把你绊个大马趴。

没错，就是这样，在你觉得自己跨越过了半山腰，往山顶冲刺的时候，还是冷静的吸一口气，极目望去，发现有那么几个不大不小的绊脚石，狡黠的躺在那儿，等待有人经过。

第一块石头，个性。

第5章中层之术，见招要拆招（36）

能干的人，有能力的人，往往会有些怪癖，要么骄傲，要么暴躁，要么激进，这些元素在中层身上还可以用“有个性”来遮掩一下，如果要用高层的眼光来审核，这样的个性会造成无法服众的局面，其负面特征就会被无限放大，带来不够成熟、稳重，没有全局感的隐忧，实际上“个性”永远是一种不安的因素，这种躁动的因素，能够推动中层去搏击、创新，而作为掌握企业命运的高层，“稳”则已经成为重要考核基准。

第二块石头，资历。

很多人反对论资排辈，但实话实说，资历永远是人类必须依靠和尊重的标尺。在职场上，我们不排除没有资历的毛头小子，也能干出一番惊天地的大事业，但从概率统计的角度而言，资历绝对可以作为经验、能力、业绩的代名词。一个人在一个行业呆着，时间久了也会成精的。作中层的资历有多久了？在这个行当钻研有多久了，做到了足够耀眼的业绩吗？如果还不够，那么不要心急，这块石头是你必须要过的。

第三块石头，下属。

任何一个领袖，只有全面驾驭了自己的属下，才能获得更高一层的发展。那些忽视属下能量的人，往往会被掀翻在地。只是获得团队的拥护还不够，你还需要找到你的“接班人”。你很能干，这个职位离了你谁都玩不转，那就别怪老板不提拔你了，提拔了你就会出现这样那样的问题，哪个老板愿意这么做呢？接班人的选择，如果一时找不到一个合适的人，你可以选择2个人的小组搭配，但必须解决，才无后顾之忧。

第四块石头，高层。

这里所说的高层，不单是你个直属上司，而是指你在整个公司高层团队中的认知程度。试想，你的名声和能力，只有你自己的直属上

司知道，就算他想力挺你，其他人根本不知道你这个无名小辈，这种成功几率想必比较微小。与高层团队的脸熟，是一个很重要的印象分。实际上很多高层做集体决策时，往往是凭借印象和经验作出判断。老板说“我准备提拔一个人，作为广州分公司总经理”，市场副总“xx不错，他这些年业绩和能力都有很大进步”；行销副总“xx啊，不错，他经常给我们行销提供市场分析报告”；技术副总“恩，我也听说过这个xx，他经常提供竞争对手的技术资料，供我们参考”。老板“好，那就让他去试试吧”。

第五块石头，客户。

客户，尤其是很重要的客户，合作伙伴也归入此列。掌握重要资源的他们，在老板和高层的心目中地位很重。这些人一句对你的赞美，可算是良言一句三冬暖，可如果要是一句恶评，那就是恶语伤人六月寒。这是因为，对客户的经营，实际上就是对企业经营的一半内容，如果这么重要的一半你做的不好，就算在公司内部说多少好话、维护多少团队，都只能造成一种金玉其外的假象。

第六块石头，身体。

第5章中层之术，见招要拆招（37）

年轻人有什么呢？无非就是身体和时间，我们用超乎常人的精力去奋斗，执着追求。千万要注意，这种透支式的拼搏，不能持续太长时间，它会一下子毁掉你的身体。如果身体状况出现了问题，比如精神压力过大、睡眠质量下降，或者女性的孕期等，晋升的机会也在这些石头面前望而却步了，而你自己也对正在实施的晋升计划，感到力不从心。人在职场，要懂得如何争取机会，更要懂得如何爱惜自己。

也许石头还有很多，以上所列的不过是其中一二。对于行路的人而言，最大的风险不在于绊脚石，而是在于看不到绊脚石，看到了就会注意，想办法绕过或者踩过去，看不到则可能栽个大跟头。

绊脚石其实只是一块石头，是人们赋予它的名字。当你不注意猛的奔跑过，被它绊倒，它就是绊脚石；当你细心的发现它，把它搬到登高的路口，踩着它爬升，它就是垫脚石。

在职场，很是事情跟石头一样，本没有主观属性，就看你怎么利用了。

12) 营造共同经历

谁跟你的关系会比较好?

同班同学还是大班校友；公司同事还是一个项目组共同熬夜的战友；是一个只见过几次面客户高层，还是与你研究需求细节的客户负责人；是一个有见面点头之交的朋友，还是多年的莫逆之交。

一般情形下，只要不与对方交恶，上述几种情况的后者应该是与你关系不错的那个人。这样的情形还有很多，总结一下就发现一个推论：“与你关系较好的，是与你拥有共同经历较多的人。”

如何获得一个人的快速认可接受你，如何让一个对你横眉冷目的家伙放下偏见，如何在短时间内建立足够的信任体系？解决这几个问题，的确有很多的方法，但其中最为有效、简单、成本低的方法——营造共同经历。

一次愉快的晚餐营造你与一位上司的良好沟通；共同摆平一个难缠的客户，让你的同事与你同仇敌忾；一次出差经历，让你与一位平素往来不多的同事结下友谊；一次春游踏青，让公司的团队精神又紧密聚合起来了；就算与一个陌生人交往，你想要找到合适的切入点，也需要发现一个共同话题，比如同一场电影、一本书，或者大家认识的同一个人，这其实也是一种间接的共同经历。

为什么共同经历会这么重要？在人与人的交往过程中，尤其是在利字当头的职场江湖，最为缺乏的就是信任，而信任的建立大约有三种形式：基于身份的、基于经历的和基于制度。基于身份的是指我们的亲属，家人等身份信任识别体系，这种信任范围窄，不具备广泛性；基于制度则是合约、协议、管理规章等信任规定体系，这种信任刚性比较强，属于不可逆转的。唯有基于共同经历的信任，其应用范围才足够广泛，难度不高，而且成本可以在控制范围之内。这也是为什么很多职场人士热衷于参加各种会议、party，甚至去读MBA、商学院，我们邀请客户吃饭、运动、桑拿、高尔夫等，这都是因为共同经历最核心的作用是可以建立有效的信任体系，有了信任也就有了较为稳固而温暖的职场关系，办起事儿来阻力才会降到最低。话反过来说，如果想达到办事顺利，成本最低，障碍最小的目的，跟你的目标对象建立足够的共同经历是一个很好的选择。共同经历的事件越多，时间越长，正常情况下，可辨识程度也就越高，获得的信任可能性也就越大。

第5章中层之术，见招要拆招（38）

在职场里面，主动去营造共同经历是一种重要的意识，这种意识的培养的第一步就是要了解各种可以创造共同经历的机会，罗列如下：

类型 举例

享受型 吃饭、喝酒、泡吧、旅游、桑拿、咖啡，饮茶……

运动型 健身、高尔夫、球类运动、瑜伽等……

聚会型 朋友聚会、同学会、专题会议、行业会议、发布会等

工作机会型 加班、出差、客户推广、项目上线、产品研发等

同仇敌忾型 骂老板、吐苦水、帮派斗争等

兴趣型 Club、自驾车、阅读、音乐等

学习型 上学、充电、培训等

协会型 车友会、产业协会、学术协会等

共同经历的形式多种多样，不一而足。从大类上来说，可以划分为“感同”和“身受”两种。所谓感同，泛指虽然没有一起切实的经历过，但有着同样的感觉和或跨越时空的体验，比如说70年代人提起“大话西游、小马哥、歌本、露天电影、圣斗士”都会眼前一亮，而两位陌生人突然发现是同乡，就算是未曾见过面，也会油然而生的信任感。所谓“身受”，是指经由具体的碰面、接触，有直观的了解与认识，曾经在一起攻关某个难题，甚至老套到如肥皂剧里“电梯被困”这样的直接经历都可以归入此类。无论感同抑或是身受，最重要的一点就是——目的性，不用觉得这样做很功利，有效才是最重要的。虽然营造共同经历，并不是什么职场秘诀，但能够认真去琢磨这一点的人并不多，在日常工作中注意积累共同经历，享受每一段共同经历，点滴构建基于共同经历的信任体系，不仅是宝贵的人生记忆，形成常规习惯后，其厚积薄发的职场效能将不可小觑。

13) 完美职场能力图

下面要介绍的这张图，我把它称之为完美职业模型，之所以在这里介绍，并不是要求中层就应该做到这图里面要求，而是把它作为一个中长期目标罗列出来，供大家参考。

这张图从内到外，是5，4，3的结构，分别代表了职场所需的5项能力，4种管理思想，3种人生态度。

会写，这个不需要赘述了，在前面我已经大量强调了会写的重要性，以及如何写的技法。

能说，这个也没必要赘述，口才的重要性已经无数人在讲了，我也在前面罗列了一些个人训练技巧。当然，这个能说，也包含了外语能力，这是一个能在锦上添的一朵鲜花。

专长，这是一个人大学期间到毕业后1，2年内，必须解决的一个问题，到底你生存在这个职场里面，靠的是什么本事？靠什么家伙事儿吃饭？你跟别人相比你的长处到底是什么？打铁磨豆腐也算是专长，专长是你谋生立足的基础价值。

第5章中层之术，见招要拆招（39）

IT，历史的发展不是一个圆滑的曲线，它恰恰是由不同的曲线跨越链接的（如下图），我们必须要重视当前历史时期的革命性生产力因素，忽略了这一点，很多发展因素都会受到遏制。

团队，无数的管理书籍也都在强调团队的重要性，我的理论与他们略有不同，随着社会的发展，财富和资源在不断往20%的少数人手中聚集，当这种聚集程度越来越高的时候，想要一个人从他们手中分出点什么，或是进行徒手的商业博弈，是非常困难的，所以你必须依靠团队，才能获得认可和赏识，拥有团队的力量和智慧之和，才能扩大进入这20%的人群的机会。

财富管理，人在职场奔，不要光说为了事业，为了发展，其实财富是我们的主要目的之一，拥有财富提升生活质量，改变自己的命运，正是很多人在职场奋斗的直接目的。养成良好的财富计划，管理习惯与能力，财富哲学，能够帮助我们提前实现目标。

时间管理，一个人能在职场蹦达的时间也是固定的，如何更好高效的利用时间，分配工作与生活的时间平衡，怎样花更少的时间得到更多的成果，都是一个聪明的职场人应该去思考的，那些老黄牛式的的工作风格，已经成为昨日黄花了。

人脉管理，一个普通人的交际圈子大概是250人左右，这些人与他保持着沟通，这是从数量层面讲的，注重人脉质量，有意识的选择建立不同种类，领域的人脉关系，则更有其重大意义。一定程度上说，人脉就是生产力，人脉就是机会。

健康管理，职场人打拼起来的确是不大重视健康的，所谓30岁的人60岁的心脏，工作时拿健康换财富，退休后拿财富换健康。近年来英才早逝，令人扼腕的消息也一再见诸报端，的确应该引起所有职场人的重视，事业，成绩和财富，都不及健康和幸福重要。

创意，创造力是一个人最亮的闪光点，天空中惊现的闪电是最令人惊艳的杰作，保持旺盛的创意能力，是让职场人在任何场合都一鸣惊人的捷径。创意与空想的不同在于可行性，创意是具备可行性的空想，空想也许是很久以后才能实现的创意，但人在职场，一万年太久只争朝夕。

坚持，一般人以为明天是美好的，于是在昨天，今天努力奋斗着，当到达明天的时候，发现一切还跟从前一样，甚至更糟糕了，于是谩骂着离开。其实，后天才是美好的，不幸的是，在到达明天的刹那，大多数人放弃了。坚持，决定成败的因素，往往就在于最后一下子。

执行，就是把想法变成行动，把行动变成结果。这里有两个重要的细分程序，想法到行动是执行的开始，行动到结果是执行的完结。缺少任何一个都是无效的执行，一个人也好，一个企业也好，其执行力较弱的表现就是，有想法没行动流于清谈，或有行动没结果流于形式。

这张5，4，3的完美职业能力地图，给中层一个目标提示，我们可以在整个职业生涯过程中，不断对比这张图，检视自己的行为和结果，是否日趋与之接近。

完美不是我们的目标，不断接近完美才是我们的目标。

第5章中层之术，见招要拆招（40）

14) 职场四化

实现四化是我们小时候常喊的口号，喊着喊着大概已经忘记了四化的具体内容，但我们毕竟是已经接近四化的目标了。在我的中层生涯里面，也有个“四化”使我受益良多，在很长一段时间里我都以这四化作为重要的指标，衡量自己的工作内容和管理风格，得到了很好的效果，它们是“简单化、数字化、阶段化、责任化”。

简单化。简单就是不复杂，简明扼要，头绪少。我认为这是老板们应该最喜欢的一个词，简单意味着明了、直接，直达目的，不废话、少罗嗦。职场上很多事情就是人为的复杂化了，一个能十句话说明白的事情，非得写一篇报告和论文，效率就是这样被拖沓下来的。

古龙笔下的顶尖高手，其武功套路都极为简单，如傅红雪就是刀够快，楚留香就是轻功够帅，他们并不需要太复杂的套路，就能在凶险复杂、间不容发的打斗中，一招制敌，根本不用与你扯淡。

这就是我推崇的简单，这种简单是一种重要的职场能力，它绝不是粗制滥造，胸大无脑的简陋，也不是拍脑门的武断，而是在经历严苛的训练后，从复杂的信息中提炼出简单结论，简单部署，简单执行方法的能力，这就是我们所说的从厚到薄的过程。

简单是对复杂的洞察力，能够从复杂变得简单，说明已经深思熟虑，每个环节权衡过后，抽丝剥茧，得到一个“打蛇打七寸”的方法或结论了。职场上，时间是最宝贵的资源之一，谁有功夫听你那么多陈词滥调，在别人又臭又长的夸夸其谈之后，你以冷静的眼神环视全场，一两句简单到位的分析，更能够让人折服赞叹。

如何才算简单？如何才算简单？

我有一个1，3法则。

所谓1，是指一句话。不管说的再天花乱坠，讲的再头头是道的产品，思路或方案，麻烦你，一句话给我解释清楚。如果能脱口而出这

一句话，说明你已经对每个细节胸有成竹，这简单的一句话必已囊括了天时、地利、人和等必要因素。如果不能总结出来，那么只能说你的东西还不够成熟，仍需要锤炼。

所谓3，是指三步骤。一个工作任务也好，一个商业计划也好，其分析过程可以尽量复杂，但实现步骤尽量控制在三步以内，只有足够简单的可操作性才够强，链条越多断裂的危险也就越大。如果你的步骤超过了三个，看看是否有可以减掉或省略的，没有？那请返回去思考解决办法是否可行。毕竟这不是让你做七步诗，而是做事。

数字化。我本人数学成绩并不好，对数字也不感冒，但还是相当信服数字化在职场的作用。职场是一个利益交换场，理论上来说，任何行为都可以被换算为“钱”，都可以被数字化起来。数字的可爱之处在于，它永远是可以衡量的，比任何模糊的指令或承诺都真诚，数字本身的冰冷和理性，让职场的工作变得可规范、可量化、可考核。

当然，数字在职场的魅力绝不仅限于作为标尺。数字的说服力，永远比描述更为有效，一卡车描述性的话语，绝对比不上一个“根据x权威机构的xx数字表明”来的更有力，更让人信服。我们的年度销售业绩非常可惜，肯定不如“我们的年度销售业绩，比上年翻x%，达到了xxx数字”让老板更兴奋。

第5章中层之术，见招要拆招（41）

数字化生存的秘诀是，在职场的每个环节，尽量采用数字化的方式，明确所需的人数、财务数字，时间数字，任务指标数字，完成的百分比，奖金提成的数字。不要告诉我大概3，4个人就可以，到底是3还是4，也不要告诉我差不多快完成了，到底完成了百分之多少，还有多长时间可以交功课？当你和你的团队养成了数字化的习惯，很多原本模棱两可、不清不楚的事情，在数字的映照下变得清晰可辨。

阶段化。前途是光明的，道路是曲折的，革命是如此，职场也是如此，我们必须对职场工作的长期性、复杂性持有高度的认知。一口吃不下个胖子，很多人知道这个的道理，但在给自己设定目标，给领导下军令状的时候，总是设定成胖子，短期内吃不掉的，就显得很尴尬了。

革命阶段论是一个非常重要的指导思想，就算我们有着宏伟的目标，也要为这个目标划分下清楚的阶段，预热、启动、攻坚、高潮、收尾，有限的时间，有限的资源，实现有限的目标，切莫因为目标的高远，失去对阶段的控制力。一股脑的往前推进，不顾阶段特征，是非常不成熟的做法。

革命阶段论，其实就是把总体目标分拆为子目标，阶段目标的做法，这样不但能够集中有限资源，完成有限目标，更可以促成快速成功，鼓舞军心，而不是那种首尾不能相望，漫漫无绝期的孤寂，不要说很少员工能坚持的下去，就连你的老板耐心也是非常有限的。

利益化，职场谈利益，职场人和人之间讲利益本也正常，不过是因为中国人一贯奉行“君子喻于义，小人喻于利，君子之交淡如水，小人之交甘若醴”面子信条，有点不好意思大讲特谈利益一词。现今的职场，看不清楚利益链条，认不清楚这就是一个利益交换的所在，不懂得利益的交换才是职场存在的核心意义，那是无法真正在职场破风前行。

有三句话来阐述“利益化”。连利连心，在职场只有把大家的利益关系理顺，利益分配额度搞定，才能顺利的把人心汇聚，共谋大事。财聚人散，财散人聚。当利益只往某一个人的兜里流去，其他人所得甚少时，人心也就散掉了。当前的利益分配，是为了谋求更长远的利益获得，不可因一时之小利丢掉人心之大利。惠人达己，在职场上，如果希望驱动别人去做什么，与人合作，必须先考虑清楚，你能给对方什么价值，什么利益，在满足别人利益需求的基础上，才可能达到自己的目的，完成利益的交换过程。

当你开始用价值，用利益的眼光去衡量职场的时候，就会发现很多不合理的地方突然变得合理了，不顺畅的地方突然变得行云流水了。当然，我这么强调利益在职场的作用，并不是否定感情、友谊等职场可爱们，但一定要知道，只有利益才是职场最大的驱动力。

15) 形式大于内容

我很喜欢这句话，原本它是用来批判那些形式主义、敷衍了事的现象，其实仔细研究发现这是条真理，而且是通往成功之门的钥匙。最早懂得这条真理含义，是在我的大学时期，一个教文学的老师告诉我们，文学发展到今天其实是一种“形式大于内容”的东西——就是文学的形式比内容还要重要。

第5章中层之术，见招要拆招（42）

乍听之下有悖常理，通常我们说文学的精髓就在于其内容、精神、含义或者意义，怎么会形式比内容还要重要呢？自有人类文学开始，经过几千年的发展，文学内容的种类已经基本被开垦并精耕细作过了，爱情、友情、亲情、复仇、胜利、失败，甚至外太空等等，任何一个主题都已经被无数的人写过了。如果想再从发现新内容的角度去创新，写出让别人侧目的文学作品，实际上是很难的一件事情了。这就像元素的发现一样，陆陆续续发现到了112种，越到后面越难以寻找新的元素类型。

所以现在的大多数作品，都是从形式上进行不同角度、层面、数量的组合，搭配出来更多更新鲜的菜式，让大家品尝，典型的来说，以周星驰无厘头喜剧为例，其大多数作品基本上是牵强附会、恶搞连篇，要说有什么精神内涵，内容至上的东西那纯粹是睁眼说瞎话，但我们绝不否认其表达形式让我们开怀大笑，笑过之后也无需有什么思考，就是这样形式大于内容的作品，却成为香港电影的经典之作，成为一代人的精神食粮，周星驰本人也成为香港电影大佬之一。再说国粹之武术，其原本的技击、对抗内涵，早已消失殆尽，但这并不妨碍人们对其刚猛勇绝、曼妙轻盈的优美招式所吸引，所谓各种象形拳——螳螂、虎鹤双型，甚至王八拳，其实都是以其独特的外在形式为招牌，得以流传至今，并被津津乐道。从这个角度例证，形式的确大于内容。

推而广之，形式大于内容，是在强调形式的作用，形式是一种能给人认识、感官印象的外在表现，重视形式的作用，往往能够敲开成功之门，忽略甚至蔑视形式的人则会失去很多机会。2月14日情人节，很多老夫老妻的，丈夫从来也不会给妻子送一束花，认为这就是形式上的东西，没有实际的意义，其实每个女人都希望在情人节这天收到爱人的鲜花祝福，也许她嘴上会说“干嘛要买这些东西？”，实际心里

已经乐开花，两人的爱情需要形式上的滋润，少了形式上的表达，爱情会逐渐失去水分，只剩下干枯的精华。

有些人不喜欢参加会议、聚会、交际，认为这些东西太形式了，每个人都假模假式的，带上一张面具，谈论一些无关痛痒的话题，其实有些聚会的内容并不重要，关键是通过这样的形式，使得大家相互交流，朋友之间感情拉近，生意场上人脉更为开阔，没有这样的形式，往往就无法获取内容的实质。

有的人不修边幅，给人第一印象就拉里邋遢或者自由散漫，失去很多机会也很正常，有时候形式的判断往往并不容你出示自己优秀内容的合格证，就已经将你拒之门外。工作中写文档不注重格式，ppt做的字体、颜色搭配非常难看，顺序逻辑混乱，这样的东西就算内容再好，也很难赢得老板或者客户的欢心。

第5章中层之术，见招要拆招（43）

有些人一辈子从事一项工作，在别人看来非常之无聊单调，重复机械，可他们自己却乐在其中。每天不断篆刻的师傅，对每一方印章都觉得是一方天地；忙碌的程序员，每一次都尝试用更为简洁的方法和代码实现需求。他们在单调唯一的内容里，赋予了无限的形式上的可能性。生活或者工作中，我们其实都是一个厨师，能够掌握的资源，无非就是柴米油盐、蔬菜以及一些配料，是成天就做“鸡蛋炒鸡蛋，西红柿炒西红柿，西红柿炒鸡蛋，鸡蛋炒西红柿”，这样翻来覆去单调的菜谱，让你自己和周围的人都倒胃口，还是应该多学习一点形式的创新，把有限的材料通过重新的排列组合，通过形式的改变做成一桌美味可口的生活大餐，如果只给我鸡蛋和西红柿两种材料和基本的厨房配料，你也可以做出至少10道不一样的菜来，不信可以去Google上查一下。对单调的内容赋予多样的形式，这样自己充满了成就感，身边的人也会开心满意，甚至工作也会因为形式创新元素的出现而大有改观。

从今天起，我们应该记得形式往往大于内容。现在这个时代，是越来越注重形式的时代，一方面是因为内容的不断重复和抄袭，另外一方面形式表达更节约时间，节奏更快，这就是读图时代兴盛的原因之一。一定意义上来说，形式如何表达，决定了内容是否有价值。内容再优秀，形式过于古旧呆板，也会因此贬值失色。

工作可能起伏，但因为形式的丰富而卓越。生活可能单调，但因为形式的多变而精彩。

16) 沟通的三大实质

有一句被说烂了的企业管理格言“沟通创造价值”，意思大概是说企业里面沟通协调了，效率自然就高了，能创造更多的价值。

于是，两个人，两个部门，大家坐在一起开始沟通，你说你的我说我的。

完了老板问，这事儿之前不是让你们沟通吗？怎么还会是这个样子。

“对啊，我们沟通过了，彼此的情况都了解啊”

“那你们沟通的结果是什么？有什么结论？”

“……”

没有结论的沟通，不是沟通，只能叫做知会，让对方知道你的想法，看法而已。

沟通，作为人与人之间交互的重要手段，我们必须明白沟通的本质是什么，它的核心元素是由什么构成的，才能够成功的与人沟通。

沟通的第一本质是妥协。

如果沟通双方看法出奇的一致，那么根本不存在沟通的必要，只需要互相知会一下就行了。只有存在分歧、存在不同的时候，沟通才会出现。

如果沟通出现了，双方仍然各执己见，守着贞节牌坊一样固守自己的观点，那也没有沟通的必要，直接宣布双方决裂就行了。只有承认存在分歧，也承认存在可以相互理解，相互让步的可能性时，沟通才能有效。

第5章中层之术，见招要拆招（44）

其实沟通的过程，就是一个买卖侃价的过程，市场买菜的老大妈跟菜贩子之间的不断交涉、砍价，双方表现出坚持，也有一定的妥协，最终成交。这样的沟通，是在确保双方有所有得利的前提下（大妈要省钱，小贩也不能亏本），谋求沟通双方的利益最大化（成交，各取所需）。任何一种沟通，哪怕不涉及利益，仅仅是观点上的沟通，也存在互相妥协的情况，双方各自的观点势必会进入对方的脑海。

沟通的第二本质是迫近利益底线。

沟通双方坐到一起，谈起共同的话题，其实都存在一个扩大自己的利益范围，让对方接受自己观点的潜在目的，但实际上如果只关注这个目的，那么沟通很难成功，因为沟通的本质是迫近对方的底线，而不是攻破对方的底线。任何沟通，都是有一个底线的，沟通的结果，越接近自己的底线，失去的利益就越多，越接近对方的底线，得到的利益就越多。所以，迫近对方底线的这个度就显得非常重要，拿捏不好，要么是自己被对方给“沟通”了，要么就是对方给自己逼急了。

沟通的第三本质是结论。

没有结论的沟通是失败的沟通，双方花了时间、人力，最终得到的是一个无效结果，不欢而散，这是彼此都不愿意看到的。我们不排除这种沟通结果的存在，只不过追寻着结论的沟通，才是最有效率的沟通。一旦失去了结论的限制，沟通就开始变得漫无边际，甚至不着四六，因为沟通双方不必为了结论负责，就都失去了压力，沟通在此时已经演变为聊天。

除了这三大本质以外，沟通还有很多技巧性的东西，比如信息的解码，要知道对方在说什么，必要的尊重，必要的拉锯准备，只不过

这些都可以归类为技巧了。沟通无处不在，凡是在准备与人沟通之前，请牢记“妥协”、“底线”和“结论”，才能沟通创造价值。

17) 现在有资格说不

毕达哥拉斯同志说过一句话，“是”和“不”这两个最简单、最热悉的字，也是最需要慎重考虑的字。职场上尤其如此。

在中国孩子的少年记忆中，说是的时候总是带来乖乖的夸奖，说不的时候总是带来屁股上的朱砂掌印。等逐渐长大了，从青春期开始，说不的时候逐渐多了起来。在职场上，当我们还是员工的时候，说是的时候总是比较多，因为不小心说出的不总会被认为是拒绝、不知深浅、偷懒。看来，说不也是需要资格的，当步入中层，你需要记住，现在你也有资格说不了！

我们为什么总说——是?

第5章中层之术，见招要拆招（45）

因为我们能够接受，可以理解，可以完成，别人交代或托付的事情，满意于这件事情的利益或能承受这件事情带来的损失。这是最好的一种是，是我们心甘情愿的表达，这样的赞同或同意，都是可喜的。

因为我们不敢拒绝，对说不患得患失，怕因为说不而带来更大的损失，失去信任，不被欣赏，失去友谊，不被认同。对这种损失的恐慌，让我们经常把“不”字咽下去，违者自己本心说“是”。说完是之后，又觉得自己承受了很大的负担，唉声叹气，或阳奉阴违的不去实施，失去诚信。

因为我们已经习惯，是是是的点头虫，是职场最累的人，但也是最没有地位、最不受尊重的人，他们已经失去了独立思考、独立判断的能力，唯唯诺诺是他们的标签，说是已经成为一种下意识的反应。一味的说是，势必会失去方向，失去思路，甚至会被琐事淹没失去时间和精力。

作为一个成功者，必须掌握对别人说“不”的本领。如果不会说“不”，你就不是一个独立的人，而会成为一个不情愿的奴隶，不断地屈服于别人的要求和意愿。说不，是成为一个独立精神、独立人格的必须，无论是微不足道的小事，还是至关重要的大事，只有在具备说不的能力时，才能发挥你的作用。当我们习惯说是的时候，很多人会习惯性的忽略你的存在，只有学会说不，别人才会意识到你的真正存在。

我把可以说“不”的对象分成两类，第一类是势力上比你低或均衡的，第二类是势力比你强的。好像有点势利眼的味道，但做这样的区分是非常有必要的，它决定了我们如何说不。

对第一类人亲切而又坚定的说“不”。

第一步：考虑清楚

当他们提出要求时，先认真的考虑三个问题：

1. 接受这个要求，我会因为自己利益受损而不愉快吗?

2. 不接受这个要求，是否会产生我不能承受的后果?

3. 我是否有能力接受这个要求?

问过之后，大多数情况下你已经有了答案，如果内心告诉你可以说“不”，那么就不要惧怕因为你的拒绝，而给对方带来不快或双方关系因此受损。因为没有什么要求是必须的，天经地义的，对方一定明白这个道理，他只是在征求你的意见，所以，说“不”，并不会带来噩梦。

没有答案，不知道自己是应该接受这个要求时，不要冒冒然的答应，你完全可以要求考虑一段时间，比如“给我一天时间，让我考虑一下，明天这个时候答复你，好吗？”。不过，这是让你考虑是否接受，而不是让你考虑如何实施，时间不要花的太长，否则，对方会把希望寄托在你身上，隐约的以为你已经同意了。当你再行拒绝时，对方可能因为你的拖延造成重大失误了。虽然不能怪你，但难免迁怒。

第二步：勇敢说不。

第5章中层之术，见招要拆招（46）

对不起，这件事情，我真的无法帮你！友好，坚定的说出来，如果是当面，注意看着对方的眼睛，不要闪烁不定，仿佛有什么心虚似的。本身就是对方找你帮忙，帮不了，也不是什么可耻的事情。如果在表情和姿态上显得胆怯心虚、缺乏信心，对方会感觉到这种迹象，对你说的话不相信。

这种拒绝方式代表了你的简明和坚定，我的确是无法接受这个要求，没什么可以商量的余地。

第三步：一个简短的台阶

在坚定的拒绝之后，要不要给对方一个台阶，我的意见是最好能给一个，尤其是那些关系不错的，哪怕听起来就像是借口也好。“老板安排我太多工作了，都很重要，这次真的没办法帮你代工了”，“我的钱最近用去xx项目了，也很紧张，这次没办法帮你了”。对方在听完你坚定的拒绝之后，顺着台阶也就表示理解了。但是！这并不意味着要你罗列一大堆理由，什么我二大妈病了，三姑父做生意，四堂弟要去打工，完全没必要了，理由太多只能证明你在内疚，在心虚，对方会不爽。作为一个有主意已定的拒绝，绝对不需要太多的自我辩解。

第四步，适当的鼓励。

“不如你再想想其他办法，我相信以你的能力一定能够解决的!”，“我这里有一些材料，你先拿去看看，也许有点帮助。”这样的话，是做出适当的鼓励，尝试给对方一些信心，或一点力所能及的帮助，它的作用是让对方产生感恩之心，虽然不能帮到全部，但你也很够哥们意思的给出意见。

对第二类人婉转迂回的说“不”。

职场上比你地位高、势力大，更有影响力的人，直接堂而皇之的拒绝，首先是不给对方面子，让他们的权威受损，其次多少有些以下

犯上的意思。所以，对他们说“不”的时候，一定要选择好策略，现在推荐几条：

补充法说不，这个我们前面也提到过一个谈话三段论“先肯定，轻转折，再发表”，当你不同意强人的意见时，或对他们的安排有保留想法时，直接反驳很定是下下策，不妨采用这个方法。“我对您说的很赞成/很有体会/给我很大启发，作为具体的执行人员，我能否稍微补充一点意见？”然后，你大可以把自己的意见表达出来，即便是意见相左，在这个大的语言帽子底下，都不损伤对方的面子。

让解决方案说不。“您的安排很重要，我回去仔细考虑一下，提出一个解决方案，您看怎样？”用这种方法，给自己争取时间，就该问题拿出解决方案，从人力、能力、财力、时间等角度，说清楚要解决这个问题，只单单靠我一个人那是不可能的。让解决方案的图标、算法，帮你说服对方，从而起到拒绝的作用。

让人代你说不。有这种替罪羔羊吗？有！他们一般是和对你下要求的强人同一数量级的人物。比如其他板块的副总要求你如何如何，你可以拿出自己的上司旗号挥舞之，“好的，这件事儿的确很重要，我会及时汇报给我的上司，请他来协调此事”，一脚就把球踢到你上司面前了，没你什么事儿。就算是去拒绝，也是你上司出马。

第5章中层之术，见招要拆招（47）

我是为公司/您负责任的。任何拒绝，如果是站在对方角度上考虑，其可接受程度即刻大增。“XX总，经过慎重考虑和仔细核算，我认为我一个人是无法完成这个项目的，这并不是推脱，我辛苦一点其实没什么，就是怕出现错漏，对客户和公司，乃至对您都会有些不利影响。您看这样这样……操作，会不会对推动此事更好一些？”这段话，是阐明你不怕辛苦，但为了公司利益、领导威信着想，还是更稳妥一些的好，这是负责任的表现。

说不，不单是要有资格，有技巧，更需要分清楚对象。

只会黑着脸，怒冲冲的拂袖而去，这样说“不”只会像一个弹簧，你说的声音越大，反弹回来的报复力度也就越大。生硬粗暴的说不，只会使双方日渐疏远，甚至相互厌恶，今天你的拒绝就意味着明天你也被拒绝。

学会说”是”，成就我们生存的基础，但学会说“不”则可以修正前进的方向。

18) 解码职场信任体系

吃喝，已经不能信任，各种食品卫生问题多多。

玩乐，可能也已经不能信任，虽然艳照门的风波已经逐渐消停。

商场，骗局和眼泪也比比皆是。

环顾四周，我们完全可以信任的人可能已经为数不多。今天还是你好我好的哥们，明天也许就分道扬镳；眼下还是亲密爱人的，未来难保不恶语相向；刚刚还亲昵的交流彼此内心的秘密，转过身来就发现流言已经飞满办公室。

人无信而不立，可很多没有诚信的人依然立的好好的，而且貌似活得比较滋润。是不是社会越发展，人与人之间的信任就会越难？一系列的信任难题，已经在我们周围弥漫了很久，很多人在呼天抢地的

喊着要重建信任体系，就好像在远古时代我们的祖先就多么彼此信任一样，实际上这是一个伪命题。

“我们不可能完全的信任任何人，也不可能完全不信任任何人。”真理往往是废话，而这句拗口的废话，正是人类信任体系的核心总结。无论职场还是商场，自古以来都是这个样子，根本就谈不上诚信体系的重建，最多只能说是把信任问题抛出来，让更多人明白其中的利害关系，从而采用一些机制去规避信任的风险。

职场信任的真实密码：

职场的信任，表面上看是一种心理状态，是一个人对另一个人，或者一个组织对另一个组织相信、承认的心理考评结果。如果你也认为值得信任，或者不值得信任都是一种心理判断的话，那么今天我告诉你，这是错的。

其实在信任的体系里，心理状况和感觉，不过是很小的一个影响因素，最终判断信任与否的因素是什么呢？不要怪我俗套，我又要说这个词了——利益！

让我们看看信任的真实密码吧。

第5章中层之术，见招要拆招（48）

如何让别人信任：

根据上面推测的信任体系原理，让别人信任你需要在以下几个环节下工夫

为他人创造利益：在职场上，一个人的信任，不会平白无故的降临在另一个陌生人头上，若非肯定对方能为自己带来好处、利益，带来所需要的资源，就没有合作甚至接触的可能，所以也无谓信任与否。利益，是让对方打开信任心门的不二法则，一份合同如果能给对方带来不菲的收益，多数人会禁不住诱惑，产生进一步接触的基础信任感，更不要说，多次带来利益的合作者，其信任积分就会更高！

力争降低合作风险：信任如果可以化作人民币，存在银行里面，往里存的都是血汗钱，一分一毛挣来的，汗珠子掉地上摔八瓣。可如果你要想花掉它，却非常的容易，只需一次欺骗或给对方带来风险，就足以断送所有的信任积累，而这种风险裂痕一旦产生，就很难弥合了。

内诚于心，外信于人：如果我们细察起来，“诚”与“信”的内在含义，仍然是存在细微差别并各有侧重的：“诚”更多地是指“内诚于心”，“信”则偏重于“外信于人”。这也就是说，诚也是一种让人信服的力量。没有人能保证不犯错，不给合作者带来风险，但是，只要你够坦诚，明明白白的承认，并勇于承担后果，恐怕也就算是做到了“内诚于心”，在多数情况下，这种人是可以取得信任谅解的。展示出足够的诚意，也就有机会赢得信任。

耐得住时间/次数考验：老伙计，长期合作伙伴，老同事，老朋友，老上司，老下属，这些词语往往都意味着出于自然的信任，实际上，信任是一个需要时间和次数来不断考验的东西，锻造的次数越多，其含金量也就越高。足够长的时间，足够多的次数，哪怕是并不重要的事情，只要履行的好，合作愉快，都能帮我们带来信任！

信任的定义告诉我们：“任何信任，都是基于利益的，凡是有利益的，也就是有风险的，永远要有第二方案！”

19) 狗的本性，狼的原则

经常看到楼下有一群人，牵着各式各样的狗，围坐在一起，看狗儿们嬉戏玩耍，就经常想，宠物狗是一种被人类糟蹋最为严重的动物了。在没有利益冲突的这一群狗儿，貌似相亲相爱，一旦往圈中扔块骨头，就立即反目争抢，不可开交，这一点倒是和人的风格有着密切的关联。由于狗基本上都隶属于人，已经脱离了自然界的生存规律，习惯性的作为独立个体，来争抢自己的眼前利益，在进行利益分配的时候，完全不会考虑到什么团队精神或者分配规则。

不客气的说，狗们是依靠与人类的合作，绵延生存下来。

作为狗的祖先——狼，则一直保留着更为职业化的利益分配原则。

狼群集体行动，追赶围剿猎物，头狼发起攻击，将猎物按倒在地，其他狼也赶到七手八脚的帮忙过后，进入猎物的分享阶段。最强壮的头狼，第一个捕捉到猎物的狼先吃，然后是强壮的狼，最后是身体瘦弱的狼，如果食物不够，那么老弱病残的狼就得饿着。

就是这样不近狼情的利益分配法则，让狼群们得以生存发展。

第5章中层之术，见招要拆招（49）

在职场上，利益分配是一切行为的内在因素，作为领导者，如何分配利益，建立什么样的分配规则，是保证这个团队能否持续运行的根本。

狗的分配原则，代表了人的本性，我们都希望自己的利益最大化，为自己争取更多的利益，无论是采取互相扑咬，还是摇尾乞怜，都是为了那块骨头，似乎争抢食物是它们的天性。这一点劣根性在职场人的内心深处，都有所隐藏。

而狼的分配原则，则代表了团队的分配规则，是职场人作为团队一员而必须遵守的分配原则，它并不按照个人的利益诉求为出发点，而是按照团队生存的游戏规则，这一点特别值得职场人借鉴。

其实狼群的分配原则，非常简单，就是“先强后弱，能者居上”，这一点在原始精神上，与“按劳分配”并无二致，有能力的人也就是贡献最多的人，自然也应该获得较多，需要说明的是，“劳”并不一定是工作强度最大的就是劳动最多。

狼群作为一个团队，跑在最前面的头狼，负责正确的判断和决策，并组织较为强壮的狼，一起发起攻击。只有保障最先捕获猎物的狼吃饱，大家在下次行动时才有积极性，也只有保障那些身强体壮的狼先吃，才能保证整个团队的作战能力，让它们有足够的体力完成下一次追铺猎物。只有当猎物足够丰富的情况下，那些老弱病残狼才有机会获得较多分配。这样的分配法则，虽然近乎冰冷，却无比正确。

基于以上，我提出几条作为中层必须知道的分配原则。

在职场上，中层可以看作是一个狼群的头狼，所以，第一条要义是，隐藏做狗的天性，把内心对于利益的贪婪隐藏起来，不要让这种内心的诱惑，搅乱你的利益分配天平，如果你还想继续做头狼的交椅的话，就不要做出把功劳和利益全部据为己有的蠢事。

让你隐藏狗对于利益争抢的天性，并不是说把你自己的利益让出来，显示出高风亮节。而是要制定团队的分配规则，让游戏规则来保证团队的运行和你的利益来源。根据狼群的利益分配规则，我们把团队中分为三类人：领导者、能干者、普通人。

能干者，狼群的规则是，首先要极大鼓励能干者，因为他们率先为团队捕获猎物，赚来了钱，所以必须在单次分配中，保障他们的利益最大化。只有保持他们的强大和优秀，满足他们的需求，团队才能变得更加强大，才可能有更多的成果用来分配。

领导者，作为领导者，毋须计较一时一次之得失，要知道当你手下有10个能干者时，哪怕你只从他们身上榨取10%的利益，对于你个人而言也就是100%了。所以，在这个分配原则下，领导者首要的任务不是去拼抢利益，而是培植能干者的队伍，以获取更多的利益抽佣。

普通人，要通过规则鼓励和鞭策他们成为能干者，对于那些无法进入这一行列的人，自然只能实行优胜劣汰的法则。以保持团队的竞争力。

第5章中层之术，见招要拆招（50）

当然，人的团队与狼群毕竟还有一些区别，在利益分配的问题上，借鉴狼群的刚性原则，职场领导者还需要注意两个柔性策略：

其一，共同做大蛋糕。蛋糕做的越大，越多，貌似能干者和普通人，都可以在绝对数量上获得更大一块利益。实际上，在蛋糕做大的过程中，受益最多的是领导者，他们依靠抽佣的利益体系，倍增式的吃掉奶油蛋糕。所以，持续的鼓励团队共同做大蛋糕，是每个领导设计利益分配原则的重要组成。

其二，预留一点胡椒面。人和狼不同，狼不服气可以挑战头狼的地位，失败了就走狼，独自流浪，愿赌服输。人却要复杂的多，他们可能会用各种防不胜防的方法，来为自己获取利益的“不公”进行不懈的斗争，为了平息这种潜在的危险，必要的预留一部分利益，像撒胡椒面一样，做一点利益均沾的事儿，虽然有违法理精神，但却是一种人情潜规则。

打江山容易，坐江山难。创业容易，守业难。做蛋糕容易，分蛋糕难。作为中层，不要只顾着去打去拼，如果做好团队内、外的利益分配协调，也是重要的课题。研究不透这一点，恐怕很多争执纷起的时候，你还丈二和尚摸不着头脑呢。

20) 不得不说的职场谎言

教科书公认的职场准则：诚信！

从小孩子起，就教导我们要诚实，不诚实就会狼来了，或者变成皮诺曹的长鼻子。长大到职场上，失去诚信，意味着你失去一切，失去商誉，失去朋友。一直以来，生存规则正面的大声告诉我们，绝对不能说谎，身边也的确有很多大话王被嗤之以鼻。

然而，事实上，谎言一直与诚信相伴而生！

诚信存在一天，谎言就会存在一天。一个谎言被揭破，就会有另一个升级版的谎言出现，这才是冰冷的社会法则。其实每个人都会说

谎，说谎的最初心理起源就是，人与生俱来的自我保护意识和自我完善欲望。人都希望自己不受到伤害，也希望自己的形象更加完美一些，这两种人类本能促使了谎言永久存在，很难相信那些一生没有任何谎言的完人存在，那些自我标榜为绝对诚实的人，大多是在社会道德的重压下，给自己塑造的神像，其实只要认真检视一下周围，就会发现，谎言其实无处不在，甚至你也从中获益！

说到这里，我们必须要做一个分类，否则真的有替谎言翻案的嫌疑了！

按照谎言的程度，我把它分为两类：大谎和小谎。

大谎：泛指那些以严重损害他人利益为手段，为自己谋取利益的语言或骗局行为。

小谎：泛指那些为弥补自己小过失，略带虚伪鼓励他人，尽量不伤害他人利益前提下，为自己谋取利益的语言或行为。

这两者的核心区别在于，对他人利益损害的程度，是否会令对方感到严重不爽或遭受严重损失，从而演变为一种不道德甚至法律问题，造成严重的失信。

大谎是我们绝对不赞成，不支持，不鼓励，要坚决反对的！很难否认的是，小谎一直围绕在我们周围，不管我们承认与否，谎言都是人生或职场的一个组成部分，尽管微小，却一直存在。

第5章中层之术，见招要拆招（51）

又看到这一则让职场人笑不起来的笑话：

一位优秀的商人杰克，有一天告诉他的儿子...

杰克：我已经决定好了一个女孩子，我要你娶她。

儿子：我自己要娶的新娘，我自己会决定。

杰克：但我说的这女孩，可是比尔盖茨的女儿喔！

儿子：哇！那这样的话...

在一个聚会中，杰克走向比尔盖茨...

杰克：我来帮你女儿介绍个好丈夫。

比尔：我女儿还没想嫁人呢！

杰克：但我说的这年轻人，可是世界银行的副总裁喔！

比尔：哇！那这样的话...

接著，杰克去见世界银行的总裁。

杰克：我想介绍一位年轻人来当贵行的副总裁。

总裁：我们已经有很多位副总裁，够多了！

杰克：但我说的这年轻人，可是比尔盖茨的女婿喔！

总裁：哇！那这样的话...

最後，杰克的儿子娶了比尔盖茨的女儿，

又当上世界银行的副总裁...

这算是说谎吗？可我们的生意通常都是这样谈成的。学一句孔乙己的话，窃书不能算偷书，且把这种谎言归类为“忽悠”吧！似乎也蛮贴切的，以夸大其词的方式，狡猾的变化各方资源，倒买倒卖，一来二去居然能从中获利，职场人实在没有理由把它称之为谎言。

某经理职场应酬，陪客户去了夜总会！回家很晚，他有两种解释的方法：

1．“老婆，我今晚去鬼混了”。这是说真话的，后果不堪设想，跪搓衣板还是跪CPU任选。

2．“老婆，我今晚去客户应酬，所以晚了回来”。这句算半句谎话，隐瞒了去夜总会的事实，但老婆不会生气，还体贴的端一碗醒酒汤。

这种情况也算说谎吗，可我们经常嘴边挂着这样的谎言，“你的病情很快就能康复的”，你又不是医生，乱讲！“你在努把力，下次一定会成功的！”你能做担保吗？为了鼓励对方，或不想招惹对方生气，也是为了遮掩自己一点小小的过失，且把它归类为“善意的谎言”吧。

第5章中层之术，见招要拆招（52）

实际上，不管我们承认不承认，谎言也是人生的一部分。有的时候，一句小谎言可以避免职场中的许多尴尬与烦恼，或许也会带来一些利益。

晚上娱乐休息太晚，第二天10点多才到公司，说自己一大早去见客户了。

跟客户见面，稍微夸大一些自己公司的产品，本来两个月才能完成的工作量，一张嘴就是30个工作日可以搞定！

领导一大早催问昨晚加班去做的方案，你睁眼说已经发邮箱了，没收到的话，你马上再发一次，其实刚刚完成！

员工犯错，主管为保护他们的积极性，揽到自己身上，都是我的错，我没有给他们分配好工作！

原本不睦的两个人，在领导面前都要装出一副其乐融融的样子，宣示出我们是一个团队！都有团队精神！

虽然你底薪不是很高，但我们公司的奖金很有竞争力，晋升渠道也很顺畅！人力资源如是说，等你进来发现过了2年，一分奖金都没拿到！

我们公司做过xx大项目，有xxx和xxx大客户，xxx和xxx战略合作伙伴，其实不过是跟对方在展会上聊过两句，或者参观拜访过对方公司！

老板的战略眼光真是不一般，比我们看的更长远，更准确啊！心里话是，什么跟什么啊，完全是外行指挥内行的做法！

我们永远是哥们，好同事，好战友！可能背后已经打起对方的主意，自己的小算盘敲的哗哗响了！

因为我的个人原因，寻求更好的发展，我要离开公司了，谢谢领导多年的培养！就算是你离开的时候，恐怕也不会破口大骂公司问题多多，逼的你远走他乡吧！

分析以上职场谎言，其特征就是典型的小谎，伤害性不大。这类小谎言的目的有三种：

其一，自我完善欲求，通过小谎言完善、美化自己，或自己代言的产品等，让对方更容易接受，获得一些由此带来的利益。如，我跟xx很熟，他会在这次合作中给我们帮助。

其二，小错误弥补，小的过失，遮掩一下，以期获得弥补的机会，是一种短暂的障眼法。如，对不起，我迟到了，昨天晚上应酬客户喝了太多酒，现在还头疼呢。

其三，出于善意的鼓励和讨好，用这种小的谎言，使对方少受到伤害，多一点鼓励和信心。如，你今天穿的真有个性啊，身材越来越苗条了！

毋须讳言，这些小谎，在我们嘴边经常挂着，用的太多，仿佛已经不是谎言，而是一种修辞手法，是带着五颜六色面具的真相。在职场上，你绝对不可能满嘴都是真话，必要的小谎，必要的面具是不得不随身携带的，如果想要保持自己一定说真话，那么可能会死的很惨，朋友交不到，东西卖不出去，同事也会交恶，领导也不欣赏。

第5章中层之术，见招要拆招（53）

没错，说个小谎的确有种种功效，但并不是随口喷出来就能达到此等效果的，这也是一个有技术含量的活儿，假模假式的谎话其蹩脚之处就在于，非常容易被戳穿。一个不会撒谎的人，还不如闭嘴不说话，也不要强行去扯谎，因为他们完全没意识到说谎也是一门技术，掌握不好这门技术，硬行发功的话，一定会严重自伤！

扯谎的最高境界是：只要我自己不仔细辨别，都认为自己说的是真的！

实施说谎之前，你要镇静的暗示自己，我的话是真的，是真诚的，是为对方着想！有了这种信念，谎言也会变成真理。

说谎的逻辑性，要能自圆其说，最好不要出现破绽，一旦出现了，也必须能及时的补救，显得是那么天衣无缝，如果出现了缺口，很容易像旧衣服一样，被扯开一条大缝隙！

说谎的动作，眼睛要真诚的看着对方，嘴角带着傻呵呵的笑意，千万不要摸鼻子，眼神游离，或是不由自主的发抖！

最后，不要产生愧疚。生存手段而已！

21) 职场流言来袭

没有遭遇过职场流言的人有两种，一种是老好人，一种是平庸不起眼的角色。这话似乎有点不好听，事实可能的确如此，凡是在职场上有点成绩、获利较多的家伙们，几乎都会遭受到飞短流长的侵扰，只不过是流言的多寡、纵深程度不同罢了。最轻的，可能是几句茶余饭后的谈资，哪个背后不说人，谁人背后不挨说呢。比较重的，声名受损、精神郁闷，业绩下滑，甚至不得不离开这个奋斗多时的岗位。

流言，流动的传言。

职场上的流言可以分为两种，一种是作为谈资，话佐料，大家闲来无事总要找点带有窥私性质的话题，说点小李小张和小王，老总副总和总监的风采事儿；另一种是作为攻击性武器，带有恶意攻击、蛊

惑人心的能量，有着明确的利益目的和意图，必定会有人在这些流言中受益，也会有人受到伤害。

当然作为谈资的流言与作为攻击性武器的流言，其界线是很模糊的，所谓三人成虎、众口铄金，就是谈资转化为武器的最好证明，很多职场流言的初衷并非攻击，但流言一旦发出就不再以发布者的意志为转移了，正所谓“我不杀伯仁，伯仁却因我而死”，这种职场流言剧目也并不鲜见。

职场流言很多，但种类很少，无外乎五类：

其一、关于利益。

利益一类是是关于钱财，谁的奖金多，谁的少，从客户拿回扣，公司外包项目有猫腻等；另一类是关于权力，谁归谁管，谁不服谁，谁谁以权谋私等。

其二、关于情色。

这类流言也是比较多，xx领导跟小蜜或者跟xx美女，总是眉来眼去或者一起加班、出差，甚至是跟领导的车一起上下班，传来传去好像俩人不搞出点绯闻来，都对不起大家似的。

第5章中层之术，见招要拆招（54）

其三、关于人际。

谁与谁不合，谁又嫉妒谁，给谁小鞋子传传，A是B的小舅子的二姨父，C是D的后台，E是F眼中的红人，人际关系的纠缠复杂，流言猜测也就漫天飞。

其四、关于能力。

我认为他不能胜任这个职务，就等着看他的笑话吧；他能力根本就不行，一点都没有大将风度，根本无法驾驭整个团队。属下对于“无能管理者”的抨击是最正常不过的事情。

其五、关于秘密。

公司要裁员了，xx经理在外面有兼职的第二份工作哦，老板又偷偷给小S加薪了。秘密，一旦被透露出去，其风传速度也许是最快的。

以上都是有害流言的分类，流言是否一定全部是有害的呢?

未必！流言还有一种功能，那就是自我包装，也是著名的娱乐圈炒作手法。“xx剧组，剧照泄密，严重声讨”、“xx女星与xx大腕关系非同寻常”，绯闻、车祸、婚姻都可以通过流言的搅拌后，成为自我包装手法。

职场上，似乎也可以效仿之。

“成长空间太小，我在犹豫是否离开公司”、“哦，刚是猎头公司的电话，想挖角”，这种流言通过其他同事的口口相传，到了高层耳朵里面，如果你足够重要，他们会考虑给你这匹马儿多点草料。

“我跟xx专家很熟悉，他是我的校友”、“你认识xx领导吗，他儿子跟我同班”，给客户传递一些虚虚实实的信息，对方也许会因为这些高看你一眼哦。

“我曾经一个人单枪匹马，拿下过上千万的大单”、“这样的网站，过去我们都做过”，给下属传递这样的讯息，并通过一定的事实加以佐

证，你的能力与权威似乎也可以被拔高。

当然，流言毕竟因为其天然的虚构成分，会带来一定风险。自我包装的流言，适可而止！更多的时候，我们需要学会自我保护，避免被他人的流言所伤！

寒山问拾得：世间有人谤我，欺我，辱我，笑我，轻我，贱我，骗我，如何处治乎？拾得曰：只要忍他，由他，耐他，敬他，不要理他，再过几年，你且看他。

这段话被N多人引用来证明我们应该如何面对流言。在职场上，如果你真的这么去处理的话，多数时候是不奏效的。且不说你没办法跟老和尚似的等上三五七年，职场本身就时不我待，多数流言并不会因为你的忍耐而自动消失，听之任之，走自己的路，让别人说去吧，不加以处理是不对的。当面锣对面鼓，直接去质问，以其人之道还其人之身，似乎也不怎么高明。那么到底应该怎样面对职场流言呢?

第5章中层之术，见招要拆招（55）

1. 假装镇定。这个词说的容易，做起来很难。当你第二天一早上班，发现一封匿名信已经传遍了高层邮箱，里面影影绰绰的指出你诸多问题。能做到心里不慌，不怒，的确也是有难度的。大吵大闹，只会让人觉得你不够沉稳，难当大任，所以要假装淡定，并微笑。如果真的镇定不下来，听我一句劝，找个没人的地方，自己去发泄，不要在同事跟前。

2. 自我反省。空穴来风，必然有因，很多时候当局者迷，你认为你行得正、做的端，实际上可能在无意中伤害了他人，侵犯了别人的利益地盘。可以找你不错的朋友，帮你分析一下，他们的眼光也许更为诚恳。确定自己是否犯错，这一点对你选择正确的还击策略，是非常重要的。如果确定你是无比正确，系被留言所中伤的，请阅读3；如果确定你有丝丝缕缕牵连，部分流言的确是事实，请阅读4、5、6。

3. 公布真相。用民间渠道、正规渠道公布真相，让多数人知道事实是什么；不方便辩解的情况下，可以用行动给予说明。及早公布事实真相，直接扼杀人们阴暗的好奇心理，让他们知道太阳底下大家都一样。真相是对流言最好的解药，卤水点豆腐，一物降一物。直接用真相把流言制造者钉在耻辱的十字架上，这种铿锵有力的做法，将极大打击对方的嚣张气焰，并一举消除不良影响。

4. 擦屁股。流言所讲的，正是你比较难堪，想方设法保密的事儿，既然让别人知道了，那就说明透露了风声，事儿没做干净，赶紧想办法擦干净屁股，该消灭证据消灭，该攻守同盟就赶紧对好口型，该放弃的小利就放弃，切莫因小失大。

5. 攻其一点，不及其余。仔细研究流言中，最不符合事实或者一般人看来最不可信的地方，用你手中的证据，强有力的给予回击，通过这一点的无比虚假，让其他人对流言的整体都保持高度怀疑。当

然，这里所说的“一”，并非是只有一条，泛指那些你可以还击的虚假论点。

6. 暗查真凶。要不要找出流言的制造者？这是个值得推敲的问题，如果你预感到流言制造者会再次发起攻击，那么必须找到这个人，否则你在明人在暗，正是明强易躲、暗箭难防。在暗访时，可以等流言风头刚过，大家注意力松懈的时候，采用单独咨询的方法，扮出只想了解事实，并鞭策自己的公正的面孔，让知情者放心你不会打击报复。

7. 终极方案。找到真凶，你有三个选择：A 防备之、B剿灭之、C怀柔之。A是让你对此人进行严密设防，小心他的不良心眼儿。B是让你采取必要的职场政治手腕，将此人三振出局，在你眼前消失。C是让你进行合理的利益分配，流言之所出，大多数时候是因为利益分配出现了纰漏，引发了对方不满，无法采用正面攻击，就选择了暗箭伤人。

流言炮制者最大的快乐是看见被中伤者的痛苦，看见被中伤者放弃自己的追求，看见被中伤者在事业上彻底垮台，那是正中对方下怀的做法，绝不足取。

人这一辈子，谁不被人捅上两刀呢？一刀在胸前，名字叫挫折，一刀在背后，名字叫流言。

22) 争是不争，不争而争

竞争无处不在。

企业内部也布满了竞争关系。说到竞争，我们也难免会想起针锋相对、拍案而起这样激烈的场面，虽谈不上杀伐遍地，也算得是疾风骤雨了。

第5章中层之术，见招要拆招（56）

保持一个旺盛的竞争精神，竞争意识，是在职场不断为自己争取空间，不断前进的力量之源。但，事事都毫不遮掩的去争去抢，就算你在理，次数多了，时间长了，也难免蒙上为本部门或为一己私利而锱铢必较，心胸狭隘的形象，这个招牌可并不好看，而且也非常不实用，带着这块招牌去争打天下，除非你拳头够硬，否则包准到处受挫。可是不争又不行，没生存空间，没发展余地，或是自己的利益眼睁睁受损，忍受极大的委屈度日，这也是不可取的。既然在职场难免要争，是以，我们要思考一个争的技巧和策略问题。

先说两句咒语。

不战而屈人之兵，善之善者也。争是不争，不争是争。

第一句话大家都很熟悉，在这里的意思是说，如果我们能够不用死乞白赖，如小狗抢食一样的竞争方法，而获得竞争的果实，是最好的办法了，是上上策。

第二句话，凡事都争，都用明争，到最后也就没法去争了，人也不给你机会争了，就算争了也不给你；如果能用看似不争的办法，达成竞争的效果，这是一种更高级的“争”。

当然，这两句话都是我穿凿附会解释的，但愿没有侵犯先贤的著作权。怎样做到这两句话所形容的竞争境界呢?

首先我们理解“不争”，这个词儿在这里肯定不是让我们放下屠刀，四大皆空的意思，它的作用是——“看吧，不是我在争哦！”，把争的主体从这里摘走，偷换概念。当争的主体不再是你，那么你被众人海扁的危险也就大大降低了。举个例子吧，在中国大多数王朝更替的时候，造反的头头们不知道是本意如此，还是为自己找个藉口，总是在旗子上写四个大字“替天行道”，注意，这时候争夺王权和地盘的主体，变成了“老天”，而“我”不过是受“天”所托而已，这就是最明显的偷换了主体概念的伎俩，但却经久不衰！争还是要争得，只不过是

比我更有“道义”的人要求争，我可不是为了一己私利在这里呼天抢地。

再来理解“而争”，既然要“争”，自然要拿出有分量的砝码。紫霞仙子说这段感情是老天安排的，至尊宝这种无赖都没办法了，只好说“都说了是天最大的嘛!天最大还不够你臭屁的啊!”。跟“替天行道”者们一样，老天就是最大的砝码了。

看到这里，我们似乎可以明白了，只要我们找出职场上相当于“老天”这个角色的砝码来，这个“不争而争”就有可能实现。

序号 职场老天 特征 注意 权重

1 老板（重要人物） 这是老板的意思！

这不是我的意愿，是老板的要求。往往一句话就足以了结整个争论过程。

慎用，小心假传圣旨。 ☆☆☆☆

第5章中层之术，见招要拆招（57）

假客户之手，把竞争对手捏死，让他们闭嘴。

慎用，客户只有你一个人熟吗？ ☆☆☆☆

4 大势所趋 这样做是目前的行业潮流和趋势！

难道你们要罔顾趋势，逆流而动吗？ 慎用，得有趋势报告/数据支持。 ☆☆☆

5 形势所迫 现在已经这样了，只有这条路可选了！

营造形势紧迫的局面，迫使无可选择。

慎用，有一种被要挟的感觉！ ☆☆

6 员工 大家都这么看，都这么认为！

员工或多数人已经支持了我的想法，你们不会犯众怒吧，少数要服从多数哦！

慎用，法不责众，但责聚众之人！ ☆☆

7 你的重要性 你们看着办吧，这件事儿我就不参与了！

没有我，你们要是能做成才怪，不要只会动嘴皮子，具体事儿还是得我操盘！ 慎用，你是那个地球离了你不转的人吗？ ☆

夫唯不争，故天下莫能与之争。

很多人说老子是出世哲学，以职场的观点看来，这不过是他以出世的手段来达到入世目的的高明手段而已。

是以，不争而争，也许是职场竞争的更高境界。

23) 职场爱情这点事儿

在观察和研究过很多职场爱情、感情的真实案例过后，发现一条基本的规律：人在比较穷和心智比较不健全的时候，真实爱情存在的几率一定会高于人比较有钱和心智比较健全的时候。

这话说起来有点拗口，按照本书的语言翻译过来说，就是职场菜鸟们的爱情真实度、成功率、上座率，多年以后回忆的美誉度，一般都会高于职场老鸟，尤其是那些有一定职场地位的老鸟们。

职场本身是讲究智慧、经验和手腕的江湖，而爱情则一个令人发昏、智商急剧下降的东西，这两者在本质上就存在着天然的冲突。在比较菜的职场里，大家还多数稚气未脱，保留着一份天真与怯懦，爱情在这里自然的滋养成长。在成熟的职场世界，条件、规则、品味，就如同RPG游戏里的关卡一样，少一样你都不能够通关。更不消说，许多职场感情已成为一种高级的调味品，在乏味的职场空间，来一点花边气息；更为冰冷的是，在利益作为第一衡量指标的职场，感情往往也不过是智者手中的筹码之一，必要的时刻，仍然要遵从“高抛低吸”的利益原则。在通关、调味与利益真实目的之上，总有人因game over而饮恨，总有人被看做跟胡椒面无二的调味料，总有人成为被牺牲和放弃的一方。

第5章中层之术，见招要拆招（58）

以上描述，属于“把丑话说在前面”，我们必须要承认的是，职场爱情与大学爱情存在着差距，这种差距的直接根源就四个字“贫富分化”。所以，趁着你还没有成为有钱、有地位的职场老鸟，素素开始一段爱情吧，否则随着岁月的蹉跎、职场心智的开启，你会发现，所谓美好的爱情，往往只存在于记忆和那些煽情的电影中。当然，这里我无意否定职场高级形态中存在爱情的可能性，甚至诋毁其美好的程度。只不过，我们必须重点观察“职场爱情”里“职场”这个定语，它实在是包含了太多复杂的内涵与外延。

职场爱情的一般模式

为什么总是喜欢总结模式呢，肯定有些东西是超出模式之外的，没错，但你也要知道，大多数人的生活是在模式之内，职场上的爱情，因为时间、空间、资源条件等因素的排列组合，其模式种类虽不可穷尽，但是可以列举。当职场打拼的同志们，知道了这些基本的爱情模式，就可以顺藤摸瓜的走下去，摘到自己满意的果子。熟悉这些套路，也可以比较有效的运用情景对比法，一旦发现与我们所分析的模式有相似度达到70%，就可以很肯定的做出判断了，防止自己蒙在鼓里，对方猛劲儿抛媚眼，你还云山雾罩呢，这纯属浪费生产力。

1. 死党+死党=迟来的爱

情节：香港TVB剧常见桥段，职场一男一女，平时好像哥们一样，有什么问题互相支撑，以死党的名义厮混在一起，抱团在公司工作发展，甚至还帮助对方对策寻找爱人，追来追去，发现目标对象总有些虚无缥缈或者不合自己的口味，反而自己最喜欢的就在身边，这也许就是所谓“珍惜眼前人”。

2. 冤家+冤家=小冤家

情节：香港TVB剧常见桥段，两个死活不对眼的职场那女，在人前总是表现出驴唇不对马嘴的看不上，互相贬斥对打，以抨击对方的

行为、观点为人生最大乐趣，偶然经过一件小事的催化，比如出差、加班，发现两人彼此的怨怼已经转化为丝丝的爱意，针尖有时候也只能对麦芒。

3. “护士+病人”=我见犹怜

这里的护士和病人都是加引号的，泛指关怀与被关怀的双方，偌大职场，偶尔伤心落泪或者痛苦挣扎的时候，竟无人可以慰藉，正心中幽幽之时，突然有人施以温存的关怀，感激和感情就这么夹杂着升华了。

4. “老同事+新同事”=指南针

职场有先来后到，有聪明与糊涂，相对那些经验浅薄，心中没底的职场新人来说，面对熙熙攘攘的职场竟然不知自己路在何方，此时北斗星的闪亮出现，不但指明了方向，燃起了希望，更重要的是这一份安全感实在得来不易，产生感情也就是自然而然了。

5. 新同事+新同事=同气连枝

同一时期入职的员工，共同参与培训，参加考试，团队拓展训练，算得上一份同窗情谊。加之，有着共同的心境、追求，甚至共同的发展目标，互相扶持关心，彼此更容易接受对方。

第5章中层之术，见招要拆招（59）

6. 在职同事+离职同事=旧情复炽

大家在一个职场空间的时候，方寸之间身形转来转去，没有发现对方的特别与不同，恰当离开时或者离开之后，忽然心中生起一些依恋难舍之意，或者多年后偶尔在聚会上遇到，才重新打量着这个曾经熟悉的陌生人，火花在过去与现在的迷离交织之中产生了。

7. 总公司同事+分公司同事=谍战

在一个体系之内，但不在一个空间之中，偶尔在培训、年会中见到，然后保持网上、短信、电话的沟通，既给自己安排了一个稳定可靠的眼线渠道，逐步由探讨共同关心的工作过渡为为探讨感情问题，貌似也是合情合理的。

8. 男上司+女下属=惯例

女人天生不是弱者，但男人天生爱当强者。有着丰富职场经验的上司，总能及时的给属下女孩撑开一片天地，指出合适的方式方法，能够给予更多的呵护，指点和帮助。上司借助手中权力，善意的为自己制造一些与下级相处的机会，虽然有些谋私，但并不违法。这则等式在职场感情中运用的最广，成功率最高。

9. 女上司+男下属=失重

姐弟恋？小白脸？虽然这种架构并不多见，但现今人们宽容度已经足够接受。强势的女上司，也会有柔情的一面，欣赏自己能干、潇洒的下属，这并不仅是在电影里能看到的情节，女上司爱上男下属之所以遭遇更多的尴尬，其核心症结就在于它打破了传统的“男强女弱”的情感模式，当女上司属意于某一男下属的时候，其他人的情感天平会自然出现倾斜。

10. 同事+客户=一举两得

职场圈子除了同事圈以外，另一个很广阔的群体是客户圈子，包括了生意伙伴、合作伙伴等，大家因为职业的关系在一个平台相遇，

不仅仅是生意场上的博弈者，更是合作者。在这两者之间，发展一段感情，既完成了工作，又开启新生活，也算的是一举两得。

上面我们只是列举了走到一起的职场爱情模式，对于那些暗恋，失于未恋的种种则并未统计在内。

职场爱情，虽无明文规定，但一般来说是会遭到公司内部反对的，毕竟两个人在一起卿卿我我，你侬我侬的，多少会影响工作，除非一直走地下情。要么一般的结局，总是其中一个人离开现在的职场环境，这段感情才能继续走下去。话反过来说，两个人白天8小时工作在一起，晚上回家还要在一起，这种日日厮守的生活，想来也未必就是神仙眷侣。

纵有天然的种种阻碍，但爱情来了，谁也挡不住。事业重要，感情生活更重要，按照以上套路组合，在职场上低头奔驰的同志们，是不是也考虑考虑选择其中一种，开启一段职场爱情?

第5章中层之术，见招要拆招（60）

职场恋爱的营销技巧

首先需要声明，因为我是男人，所以虽然力求在这里所谈的职场恋爱技巧是通用的，但难免会带有一些性别色彩，就其指向而言是适合于男生追求女生的，当然女生也可以阅读熟悉，了解男生们常用的一些桥段，这样就如同一部连续剧的编剧一样，在男演员卖力出演的同时，你早已洞悉玄机，适当的时候加一把柴，一切就生米熟饭了。

有人也许会说，爱情是自然而然的发生，一旦有了技巧的装饰，好似爱情就失去了其真实的涵义，纯真近乎虚伪，浪漫几为做作。这种观点其实有够老土，要知道这社会上有很多的人是爱无能，不是他们没有爱意，没有荷尔蒙的分泌，而是不知道如何去爱，没有基本的爱情技巧，让缘分眼睁睁的溜走，让爱人如劳燕般纷飞。

技巧如数学公式，它让我们快速的计算清楚很多难题，而不用掰着手指头、脚趾头还一脸茫然。在没有技巧的爱情世界，两个人，还没有弄清楚是否真的爱对方，就步入了恋爱的阶段；还没有弄清楚是否真的舍得下对方，就松开了对方的手指头；还没有弄清楚能否和对方过一生，就和对方走进了小围城。爱情需要技巧去争取，需要技巧去维系，甚至需要技巧去拒绝，缺乏技巧的爱情或许是真实的，但难免干涩，这就是为什么当蔡依林勇敢的唱出“爱情三十六计”时，虽然有人大声喝问“如果爱情都用计谋，这世界到底还有什么可以信任？”，更多人却选择了万人KTV般的合唱。

职场时期的爱情，我们不妨用职场的眼光和手法来解体，就权当是老板，这老板是人生（你最大的boss），下指令——“寻找一个恋人，赢得他/她的芳心，把自己嫁/娶他/她，成为一对儿，并且互敬互爱”。用职场语言翻译过来，无非就是“寻找一个目标客户，赢得他/她的好感与信任，成功把产品销售给对方，获取必要的利润，并建立长期友好的客户关系”。能胜任职场任务的同志们，实际上攻克爱情堡垒

的流程也差不多就是如此，我们完全可以应用职场上的工作技巧，去努力争取爱情，以期在压力、倾轧、不平、劳碌的职场世界，获得一份温馨与安宁。

细分市场，确定目标客户：

卖东西，卖产品的都知道，你必须知道你的目标客户是什么样子的，所针对的细分市场是哪几块，这样有的放矢的去做生意，才能命中率较高。爱情也无外乎如此，如果你决定开始一段感情，必须知道你的目标客户群体具备什么必备特征，具备什么辅助特征。

这也就是我们所说的“婚姻、爱情的条件性”，谁也不要跳出来否认“条件”二字，任何感情都是有条件要求的，只不过有的是合理条件，有的是不合理条件而已，确认一个合理的条件范畴，才是拥有一段感情的理智基础，连自己要什么都不知道的人，只能是爱情市场撞大运的那一个。

以下是我整理的职场爱情/婚恋条件（要素）表，并不科学，也未必准确，聊作参考。

注：以上要素无任何排序意义，随手写的。

如果按照以上条件必选为得分1，优选为得分0，可选可不选为-1计算，总得分在-20分到20分之间，得分太低证明你其实不知道自己想要什么目标群体，得分太高证明你的目标客户群很小很小。找准目标客户，在职场都是一门学问，何况情场?

第5章中层之术，见招要拆招（61）

谁是你的真命天子，谁又是你的知心天使，没人能借你一双慧眼去看清楚，很多时候靠的是一见钟情，心灵感应这样虚无缥缈的东西，随着彼此接触的增加，了解对方更加详细，你的爱情识别系统才真正开始起作用，他是否真的是你的那杯茶呢，如果不是，越晚判断出来，双方受到的伤害也就越深。很多感情因为陌生而结合，因为熟稔而分手，这往往是因为在开始之初，没有去进行适当的判断，走到一起之后才发现彼此不合适，爱情难免这样，在相遇之处最初一些基本的判定，至少可以提升爱情的有效命中率。一般来说，选择让你赏心悦目的，或为之倾心的，他身上有你欣赏的才情、技能，能够给予你强有力的安全感，她身上则有你喜欢的气质，温柔或者简约，相互的欣赏才能让双方在一段共同走过的路途中彼此吸引。双方对生活的看法相近，这话说的大一点就是双方的人生观、价值体系是类似的，这样在一些问题上能够有同情共感，不至于产生太多的分歧。从性格或能力结构上来说，最好是互补，一个暴脾气的对位一个温柔的，能够无形中消解很多矛盾，一个强于事业的对位一个专注生活的，能够互相扶持，爱情有如跷跷板，两人若在爱情里面势均力敌，都有实力去控制局面，往往只能水平着悬在半空，失去了游戏的意义，一个霸道点，一个温柔点，一个爽直点，一个内秀点，互补也许是最快乐的玩法。

归根结底，如果一定要给出，而且只能选择三个条件，我认为最值得宝贵的是：

对你好，真心喜欢你，你也喜欢（至少是能接受可以培养感情）对方。在你的经营之下能维持这种好相当长一段时间，这是爱情的首要目标。为了结婚而恋爱没问题，但是没有一点感情基础的婚姻会迅速腐朽，那时更痛。

品性，人品不能太坏，一点点小坏可以调情，过于超越道德的坏，甚至超越法律的坏是幸福的死敌，也会成为未来你不能接受对方的一个主要原因。

上进心，现在是白丁或者菜鸟不可怕，只要他拥有上进心，就可以一起创造未来，你拿到的是优质的期权，要知道钻石王老五在过去也曾经是有上进心的白丁，如果你没有勇气跟他一起为共同的未来奋斗，一味要求他应该具备你所期望的物质基础，选择范围就会极度缩小，金龟婿往往只存在于韩剧之中。上进心和发展潜质是非常重要的，一定是要有上进心的男人才值得去爱，他懂得为家庭去努力、创造、拼搏，那些被生活打击的暮气沉沉、意志衰弱的，且不具备现成生活物质基础的，在现实社会里，以后生活会比较成问题。

当然，公式是公式，技巧也只是技巧，它能够帮助我们分析，但并不能完全代替自己的第一感觉，闭上眼睛，轻轻的问问自己，他/她是你要的那个人吗？如果是，那就不要犹豫。

根据客户需求，提升产品品质：

第5章中层之术，见招要拆招（62）

如果把谈恋爱看成产品销售的过程，那么产品质量过硬一定是亘古不变的道理。

一般来说走桃花运的人，其自我形象的塑造能力比较强，而那些默默无闻，孤独盛开的人们，则往往是平凡到把他贴到任何一张城市抓拍里面，都不会有任何不适应的万能不起眼角色，庸俗一点说，要先别人看上你，选择你，就算你长相平凡，也得给自己整点气质或者个性出来，否则你凭什么跟别人叫板啊?

型男美女，自不必说，他们凭借着自己的天赋外表就足以震慑缘分，并为之停留。我们今天主要说说那些相对平凡，不会让人猛一看有惊艳感觉的人，要知道算得上英俊的都去影视圈了，剩下的都是“挡住脸，很像明星”的家伙们，我们当然知道周围最英俊/漂亮的人是谁，只不过不用担心，我们不是在选演员也不是在参加模特大赛。你还是有一个杀手锏——个性。孔雀用开屏，猴子用屁股来吸引异性，就职场这个环境而言，个性这是一个复杂内涵的词汇，足可以装下以下内容：

上进心，对人生，事业和未来都表现出一种积极进去的态度，也许你现在还没什么成就，但至少你是在未来很有希望的人；

自信心，你不是最优秀的，也不是最能干的，但你是不错的，你有着自己独特的地方，对自己充满自信；责任心，有担当，敢于负责，能够给人以安全感；

成熟，遇事能够冷静判断，有自己的思维体系，从容不迫，不总是年轻冲动；

才情，不完全是酸文假醋的才算是才情，能说会道的幽默，略带一点玩世不恭，懂得比别人多一点，都算在内。

独立，不盲目屈从任何意见，不随波逐流，总是有自己犀利的看法与间接，身在主流，但总与主流保持一定距离。

懂得生活，不全部是加班、项目、谈判这些内容，也会跟朋友开怀，对家人关注，在工作中严肃坚决的你，在生活中也会随性、善良，感染别人。

对女生而言，吸引男生的，除了惊艳的外表，善解人意、温存善良，这些普遍因素之外，扮受伤，需要人保护的楚楚可怜，对男生也有着致命的吸引力，现在也有一些个性嘻哈、爱憎分明的女生，也蛮招人喜欢。其实就是一句话，你就是你，你必须是独特的，才是畅销的。

鼓起勇气，厚起脸皮，自我推销:

看过很多的现实爱情故事，也看过不少的影视编剧，很多爱情，尤其是很多失于未恋的爱情，都是因为没有足够的勇气表白，致使本有可能走到一起的两个人，经年相伴，一朝擦肩，从此天南海北，成为记忆中的遗憾。

第5章中层之术，见招要拆招（63）

爱本身就一种勇敢的事情，如果没有勇气去爱，只默默的放在心里，那叫暗恋。很大程度上，对爱勇敢是男生的事儿，既然你喜欢，那么就勇敢去追求，对自己有信心，而女生因为多年的传统文化观念，不大会主动出击，当然现在也不乏个性新锐的女生。不勇敢的付诸行动，女生就无法获得确切的信号，她也无从判断是喜欢还是不喜欢你，对于一个突然闯进她平静世界的男生，一次、两次的拒绝，也许只是她怕被伤害，或者没有完全做好准备，这是很正常的事情，人这一辈子被拒绝的时候还少吗，既然爱，何必又怕吃闭门羹呢。很多时候，我们的勇气只是一次性的，但对爱情而言，我们最好预留出5次以上的勇气值，多付出一点行动和决心，女生因为善良而感性，是也很容易被打动，如果一次挫败，就黯然出局，躲在阴暗角落默默舔舐伤口，与此同时，女生也可能在埋怨为什么你的爱情这么脆弱，经不住考验，如果你真的爱她怎会因为这点挫折而放弃呢？当然，有勇气，不怕挫败，并不意味着死缠烂打，跟狗皮膏药似的黏著不放，虽然有人会这样成功，但男人也毕竟是有自尊的，对于一个视你的自尊为无物的女孩子，把你的爱意廉价的扔到地上任意践踏，那证明她并不爱你，也不会因为你的执着而感动。这时候，勇气告诉我们，应该骄傲的离开。

勇气让我们主动去爱，也可以主动离开。

把握客户心理，掌握沟通节奏:

爱情是一个过程，不排除那些一见钟情的，不过毕竟多数的爱情是随着好感的不断累加，双方感觉的不断逐渐加深而建立的，所以从相遇到相爱的过程或长或短，这中间需要几个渐变的步骤，下面我们来看看如何驾驭爱情这部车子。

点火启动，原地热车，这是一个蓄势待发的会意阶段，了解对方的基本情况，如果喜欢上了，你可以逐步的去试探，释放一些气息，

让对方隐约的能感受到一些，但又不完全确定，切忌一开始就猛打猛冲，这样会给对方太大的压力，给自己也没有任何回旋的余地。

挂挡起步，渐抬离合，不必过于急躁，否则容易熄火，先认识，成为朋友，再通过细致的关心，交往，成为好朋友，或者红颜知己，通过一些小细节逐步铺垫，双方的好感分值逐步增加。

给油加速，忽快忽慢，等对方有了一定的察觉，这时候是你需要加速了，适当的下一点猛药，利用一两件相对重大的事情，让对方感受到你的真心实意，更加明确你的意向。但上路之后，也有快慢车道，有红灯绿灯，所以不必一味强攻，忽冷忽热，欲擒故纵，在给对方热度之后，马上进行冷处理，通过这种张弛有道的策略，让对方的心紧绷起来。在这期间，有两个有效的必杀技透露一下，第一个是浪漫陷阱，对女生而言，你可以极尽浪漫关怀之能事，珠光晚餐，有意思的小礼物，生病之中的关怀，职场委屈之后的安慰，其实浪漫并不都是要大把花钱的，只要肯动脑筋，机会到处都是。另一招就是动物凶猛了，适当的表现出你强硬的一面，男人的气概，发发脾气也是必须的，一味的温柔浪漫，就缺少了阳刚之气，现在的女生还是期盼一个拥有强有力臂弯的男人，给她们安全感。一冷一热，一弱一强，百炼钢也成为绕指柔。

第5章中层之术，见招要拆招（64）

真情告白，定速巡航，受到煎熬的心是最渴望的，也是最希望得到答案的。经过一段时间的冷热交替，是时候可以进行双方关系的确立，选取适当的时机进行告白。注意，告白是建立在前期不断沟通的基础上，基于自己对感情的良好判断上，否则容易折戟沉沙。有些男孩才跟人家约过几次，就生硬的提出要明确关系，这十有八九要坏菜。未明确之前的爱情，其绝美的地方就是一切只能意会，无法言传的，上的事妙就妙在一切尽在不言中，急于求成，容易把朦胧的美如日出雾消般驱散，所以告白是要拿捏火候的。面对不同的性格，可以选择直接告白和间接暗示两种，直接的比较简单，说一句我喜欢你，I love you就够了，不过用的最多的还是间接模式，比如发个msn发个信息“最近，我常常梦见你哦”，qq上说“和你在一起的时候，什么烦恼都忘了，感觉整个世界都安静下来了”。文字沟通的时候，不会那么尴尬，矫情，能够更详细字斟句酌的进行表述。以间接性的表达方式来表明爱意较为自然，如果一次不成，还可以多试几次，直至走上正轨。

借助天时地利，促进成交决策:

职场爱情虽然身在职场，很多天时地利只要细心还是很多的。借助天时地利往往对人合大有裨益，爱情的感觉在特定的时间，环境的作用下，能够激发的更为充分，其成功率也大大提升:

1. 加班时间，夜深人静，人走灯稀，就你们还在为了项目奔忙，一杯热水，一句玩笑话，都已经是莫名的彼此慰藉。

2. 出差，离开原本熟悉繁杂的环境，共享一段旅途，窗外飞逝的风景，异地城市的酒绿灯红，怎不勾起撩人的情绪。

3. 挫折委屈之后，职场难免遇到挫折，谁人又不受点委屈，一些开解、安慰，虽不能火到冰融，但至少还有人是在这么关注着他/她。

4. 午餐、晚餐，一起琢磨午餐吃什么，关怀一下对方的口味，虽然是人声鼎沸，气味喧闹的环境，当两个人沉浸在一起吃饭的时光里，仿佛幸福而平淡的生活一下子降临了。

5. 生病时，这是一个最需要关爱的时刻，及时的出现给予关怀，胜过平时一千句的赞美。

6. 旅游活动，决定一起组织一次郊游的活动吗，正是春天萌动的时候，在游玩的过程中充分表现出你的细心与呵护。

7. KTV，陈奕迅那首歌--《K歌之王》，充分证明了这一点，在灯光气氛、不消残酒的映衬下，一展歌喉的你，焕发出不真实的魅力。

第5章中层之术，见招要拆招（65）

8. 醉酒后，这是一个男人最脆弱的时候，女人看了也会心痛，也是一个男人敢于表白自己的时候，一些平时不敢说的话，虽然有些磕磕巴巴，但毕竟是真实的想法。

9. 会议上，在会议上的赞赏，或者被诘责时，能够给予一些侧面的维护、解围，这些会赢得感激的目光。

10. 回家路上，凑巧的一起下班，或者晚下班时漫步送她回家，如果有车则可以听着音乐，聊着话题，看车窗外阑珊的夜景。

11. 修电脑，或其他类似的场景，交流工作，能够比较近距离的接触，也可以显示博学多才的一面。

12. 电梯间，尤其是只有两个人四目相对的时候，狭小的空间，略带尴尬的问候，连空气仿佛也变得沉闷而颤抖。

以上只是常见的职场天时地利，其他的有待个性化挖掘，借助条件的便利，近水楼台先得月的成功案例不在少数。

揭晓底牌，成交或丢单

进入轨道的爱情，就像是被月亮俘获的卫星，在某个固定的轨道运行着，一起坐忘星光闪烁，一起并肩而行，但也有时会风云突变，消失无踪。这就是爱情的结局，没有成功或者失败，只有继续或者分离。

继续就意味着细心的经营下去，维系下去，克服很多的阻力和困难，避免爱情的非正常死亡，两个人需要互相为彼此作出一些让步和改变，包容就变得如此重要，必须要清楚，没有什么东西是完美无缺，地球上两个人相遇不容易，相爱更不易。爱情有时候像一门生意，需要呵护与经营，这些个中滋味只有身在其中，才能知其味。月亮之所以明媚生辉，是因为我们之间有38万公里的距离，职场的甜蜜往往让热恋中的人们贴的太紧，失去彼此之间的空隙，甚至连转身都非常的困难起来。没有了距离，就失去了自由，琐碎和争吵逐渐成为

主流，时间一长就有被捆住的感觉。给彼此多一点点的空间，让大家能够有自由的时间去支配爱情之外的生活。

失恋有两种，一种是失于未恋，一种是失去恋情。

如果你是失于未恋，可能是自己暗恋对方没有表白，没有去争取，那么请翻回去重新读前面的文字，也可能是表白了但没有追求到，在经过多次尝试确定无望之后，我奉劝你不要死皮赖脸、磨磨唧唧的，你也是一个有着尊贵的独立人格的人。放弃一段寻死觅活的爱情，走过内心的风雨交加之后，发现生活依然是如此美好。爱情不过是生活的一角，前面有更广阔的天空在等待，也有一只残缺的翅膀等待与你配对，共同翱翔。

不必用坚贞来形容这些爱情，它们的美好也恰恰是因为年轻和脆弱，当你爱上了别人，或者你的爱人离你而去，新的生活也开始向你招手。如果失去恋人，记住不要给对方造成口头上、行动上的任何伤害，要知道，有时候一秒钟创下的伤口，可能要花十年的时光去抚平，一时的刺痛也许掩盖了失恋的悲伤，但可能换来的是终生的懊悔，更重要的是不要去伤害自己，并且要保护自己不受伤害。学会祝福她，毕竟她是曾经陪你走过一段风雨兼程的那个人，曾经有那么多的柔情蜜意在两人之间流淌，学会好好说再见，以后你会知道，这些只是你生活的玻璃瓶中的一朵精致的插花，十分美好，但漂泊无根。

职场剩女的嫁衣神功

谈起这个话题，完全是因为在观察职场爱情的过程中，觉察到这一现象，有感而发，无任何特指。

第5章中层之术，见招要拆招（66）

我一直主张大学时代是要学习恋爱，甚至是要解决恋爱的问题，便于毕业后解决婚姻的问题，可是很多好学生则孜孜不倦的把有限的生命投入到无限的学习与工作中去，4年青春大好光阴孑然一身，这也带来了从业后的一系列感情问题。

鄙人曾经努力的从事过一段时间的“红娘事业”，原因是当时正在研究“撮合交易”的电子商务模式，发现该交易场的核心模式早在千百年前就已经出现并且成熟，就是“红娘”模式，也可以称之为“婚介所”模式，无非是掌握买卖双方的资源，在一个统一平台上进行信息、资源和产品的交换，经过撮合介绍从而达成交易。在从事红娘事业的同时，我发现了一个奇怪的现象，从人口比例上来讲，中国现实的男女比例是120：100，远高于世界平均水平，但是我周围的妙龄、大龄女生颇多，往往找不到合适的男朋友或者结婚对象，而一些貌似“歪瓜劣枣”的男生则身边不乏女朋友，还隔三差五的就换一个。这造成了我这个业余婚介平台的严重资源不均衡，身边貌美、才俊、能干的女同事、女同学们为数不少，但我却难以给她们介绍到合适的男生资源，后来不得不宣布该业余事业倒闭。

为此我百思不得其解，也经常与某些“感情专家”（泛指那些感情经历比较丰富的家伙），当事人（那些妙龄而无男友的女生）们进行深入探讨，却一直没有一个让我信服的分析结论出现。偶有一次，与太太聊天，突然灵感闪现获得这个问题的正解，经过多方求证发现这是迄今为止最合乎逻辑的答案，我把它称之为“金字塔婚恋现象”。诸君请看下图：

首先要声明的是，我这里的等级分类绝对不是有人权歧视，只不过为了说明问题，参照社会流行的说法而已，请不要对号入座。自脱离母系社会开始，人类进入了男权社会，一直持续了几千年，这是个不争的事实，到目前为止虽然男女平等喊了多年，但实际上依然存在

男女的社会角色差异，这一个差异就造成了社会对男女评价标准的巨大落差，因为这是一个男权社会因此男人之间的竞争激烈，要想成为一个优秀的、中等的男人并不容易，要求相当的高，工作能力、社会地位、钱财实力、上进富有责任感等，这些条件随着社会发展而水涨船高。对于女人社会的要求就没有那么高了，小有姿色也行，颇具女人味，温柔体贴也可以，如果再是个有姿色、有地位、有才情、有钱的主那就是女神了。

我们可以冷静的看一下社会普通视角对男女的差、中、优的评级标准:

级别 男生 女生 备注

差等 不帅、不够男人气（窝囊）、没钱、不善言词、工作能力不足（前途） 长得丑、没女人味、没品味

以上条件具备三条，可入选此级别

中等 帅气、有男人味、有点小钱、有工作能力、能说会道、有责任心、上进心 小有姿色、有些才情品味、贤淑

优等 有钱、高级职位、有车有房、有地位 漂亮、颇具品味、有能力、富于女人味

我们先说差等，他（她）们位于金字塔的最底端，这一层级上，因为社会标准对男人要求较高，将近50%的男人只能委屈的被归类入这个层级，这虽然不公平但却是事实。而随着生活素质的提升，基因的不断优化，化妆技术的飞速发展，教育的普及，丑女或者没品味的女人很少了，估计都占不到20%。

第5章中层之术，见招要拆招（67）

中等这个群体男女的比例估计是40%：70%，进入中等男人的群体，需要的素质和本事要求高、竞争激烈，在死伤过半以后，有40%的男人成功入围中等男人，而女人们凭借先天优势以及社会裁判的优惠判罚尺度，有70%的女生轻而易举入围此列。对于优等的男女，我们其实可以忽略不计，各占10%，姑且算做是同等比例。

以上数字并不准确，算是我的胡乱推断，但它基本上能够阐述出“好女难嫁”的社会现实原因，男人群体的社会构成呈献金字塔型，而女人群体的社会构成则是纺锤形（菱形），差等和中等的女生总计占了女人群体的90%，她们基本上都希望能够有个像样的男人作为婚姻对象，齐刷刷的把目光集中在了中等男人群体上，这部分数字可怜的只有40%，这样的巨大剪刀差造成了婚恋资源的极端不匹配，这就是社会症结所在。

有人会说，你说的不错，的确如此，但有没有办法解决这个问题呢？这是一个婚恋价值观的问题，也是社会价值观所施加的影响，没有什么良方妙药，但天理循环不息，我已经发现了一些迹象——社会价值观已经开始转变。观察现如今80后，90后们，他们的价值观不在是唯社会地位论、唯资产论，而是更加强调自由、个性，相信培养这样的个性群体，比改变社会地位和财产分配会更容易一些。也许不过很多年，对男人的社会群体评价标注会有所改变，使得这个错位的金字塔重新回归到平衡比例下。

基于此，我也小心翼翼的劝劝美女们，衡量男人并不是只有一个社会标准，还有一些其他不错的标准，比如对家庭负责、恪守爱情、踏实，也许这些更能够带来一生的幸福，所以在考察男人的时候，不要先入为主的以一些社会标准作为游标卡尺，凡是不通过的皆不给任何机会。时间长了，会陷入一个怪圈的，我把它称之为爱无能。

爱无能的女生其主要特征是：判断一个男人，首先就想到的是往差、中、优三个等级去划分归类，如果进入差等底线，其感情的闸门就自动闭合，出现爱无能症状，根本不会给这个男人时间来表达和展示，也就无从发现其优势所在。在学校或者初恋时期，一个女生看见一个男生，可能会有很多美好的想法，或者会因为有大把相处的时间，逐步发现了对方的优点、感人之处，从而心生爱意。而在社会上，女生可能先只会看到男生的社会等级，如果不符合标准，根本不会再往下考虑，爱的奇经八脉不通，武功全废。

解决爱无能的问题，推荐古龙笔下“嫁衣神功”，此武功本乃江湖不传之密，现公布其心法如下：此名取“为他人作嫁衣裳”之意。功夫练成后，真气就会变得如火焰般猛烈，自己非但不能运用，反而要日日夜夜受它的煎熬，所以练到六七成时，就要将练成的功夫全部毁去从头再练，这叫“欲用其利，先挫其锋”，嫁衣神功经此一挫，再练成后，其真气锋棱已被挫去，威力丝毫未减，练的人等于将这种神功练过两次，自然能收放自如。

如嫁衣神功一样，只有挫去爱无能的防御体系，才能进入“嫁”的至高境界。

后记（1）

平平淡淡也好，风雨兼程也好，在雾气蒙蒙的早晨，独自驾车听着那些怀旧的声音，从我胸膛穿过；在月落星稀的夜晚，呼吸着凉凉的夜风，影子被路灯拉的好长，站在原地看不到哪里是远方。

每当这种时候，我总会想起自己已经虚度的岁月，如同一支命运之神手边点燃的香烟，在起始的时候，两指随意的捏着，燃烧的速度很慢，显得有些沉闷，一些不安分的星火在悠长的时空里挣扎着坠落，那时候总盼着能快些，再快些，能够长大掌握自己的未来。不知道从哪天起，突然发现命运之神把这根岁月的香烟，放在唇边猛力的吸了起来，一切来的是那样的突然，烟草混杂着人生呛鼻的气味燃烧起来，而过去的日子则如同一截截断落的烟灰，碎裂如齑粉，腾起的烟雾就是我们的回忆，穿肠绕肚，百转纠结的喷出，显得虚幻、飘渺而美丽。当我们开始意识到去追逐青春，珍惜岁月的时候，可能命运之神正在兴头上，吸的越来越快，一切都那么无可阻挡。

还好，醒来的并不是很晚，还有一大截尚未燃烧，我们终将学会如何去珍惜着过日子，更节约时间的过日子，走更少的弯路，不去浪费，不去铺张。对于已经逝去的部分，我们从命运的烟雾里面，捡拾到一些珍贵的记忆，保留下来。仔细审视自己走过职场这几年，放在人群里是显得那么普通，普通的有点不值一提，但对自己而言却是弥足珍贵的，我愿意记录下来立此存照，这也许是件好事。

从履历表上来说，我愿意把自己的职业生涯的开端推到大学时期，这个阶段是我个人职场启蒙阶段。现今回想起来，大学，这个曾经为之奋斗了小学6年，中学6年的家伙，其实不过就是一张红色的通知书，这轻飘飘的纸片儿，居然承载了如此之多的奋斗、感慨，这一切当时看来极为沉重的过往，真正踏上大学校园的刹那，已成为一种淡淡的释然、觉得也不过尔尔的历练。在前往西安的前夜，我跟母亲说，我去上学，毕业后就能赚钱了，赚几千块钱一个月。姐姐当时已

经怀孕7个多月了吧，和姐夫一起送我到车站，在这个人潮熙攘的站台，一切都变得拥挤起来，包括我的心情。经过20多个小时的煎熬，我终于到达了西安这个成为第二故乡的地方，开始了4年的大学生涯。

西安交大是一个美丽的园林式学校，我到的时候刚刚经过百年校庆，加盖了很多标志性的建筑，已经称得是宏伟了，最开始给我印象最深的还是交大的北门，八字形张开怀抱，肃穆而又开放。学校很大，高高的法桐静默而包容。东西花园，绿草青青，苍松翠柏遮蔽着，还有一篇小小的竹林，假山。当时的标志性建筑钱学森图书馆正对着腾飞塔，高高细细的，直刺苍穹。

如果把大学看作是一个模拟的职场，从一开始我似乎就沉浸在对权力的狂热中，很是积极争取班级的班干部、学院的学生干部，似乎是为了证明点什么。这中间也发生了一些当时所谓尔虞我诈、你争我夺的情况，现如今看来其实就是小孩子的游戏。那个时候我脾气比较暴躁，一次是直接在班会上把讲桌直接踢到，翻滚在地。另外一次是因为别人的公然挑衅，拿起凳子砸了过去。从那儿以后，我暴脾气的名声不胫而走，学校里很多地方，食堂、大门口、教学楼好像很多地方留下我暴躁的身影。

后记（2）

舞者总是需要更大的舞台，在二年级的时候，跟一些不务正业的家伙们一起创办了《大学》杂志，在这个团队里，我完成了从一个文青和愤青到准职业人的转变，当编辑、记者、主编的阶段，主要考虑杂志内容和风格问题，实在不行就自己猛写一气儿，凑稿件字数。在社长的经营角色上，则更多引入了一些企业化运作机制，从一个20多人的小社团，发展成200人在编的社团，在全国部分高校创建了发行渠道。后来，甚至有过两次小小的融资机会，只不过由于体制原因均以失败告终。在杂志社阶段，我开始接触一些管理思想和营销，至今我仍非常感谢和怀念这段准职场经历。

因为在学校里面多少有点小名气，一个创业团队找到我，邀请共同参与创业，于是我们开始了在地下室的日子，那段时间我们黑白颠倒的工作，但大家心态都非常的积极和开心。虽然带着很强烈的学生理想色彩，但当我们一再与现实碰撞的过程中，我学到了很多职业技能，一方面解决了我的经济来源，另一方面这段创业经历也成为我真正职业生涯的开端，也是从这时候开始，如陶渊明所讲的“误入尘网中，一去三十年”，后来就一直在从事网络、IT相关的工作。在地下室工作的那段日子，不断有人来来去去，这个项目获得了百万级的天使投资，后来搬迁到学校周边的一栋写字楼，企业逐步正规起来，但大家经营观念的上的分歧也越来越大，很多骨干选择了离开，而我则坚持到毕业。多年以后，我在苏州遇到了一位《赢在中国》中胜出的创业人，他谈起当年受到我们那个大学创业团队很大的影响，尤其是还记得那本宣传手册中的故事，因为大约都是从事的同类互联网业务，看到他们现在蓬勃发展，回顾我原来参与创业的公司，很是感慨。

大学期间对于舞台的追逐，使我没有那种“不是上大学，而是被大学上了”的尴尬感觉。找到适合自己的舞台，才能去学习如何跳舞，跳

什么样的舞蹈。那时候还没有这句广告语——“心有多大，舞台就有多大”，反过来也是对的“舞台有多大，心就有多大”。

无论是怎么一段生活，大学这个字眼毕竟已经离我远去了，总结大学生活，我获得了四个一:一份美丽的爱情，一段为事业奋斗的经历，一帮同学师友，一纸学历证书。

大学毕业后，我暂时留在了创业的公司，在西安呆了有半年多，但当年的核心创业成员，一个一个的离开，公司业务方向仍然是有些飘摇不定，就我的角度而言，也已经在日渐模式化的运作过程中，失去了创业的激情。我开始为自己真正的职业生涯做计划了。在毕业后那年的冬天，我一个人来到北京，到之前联系的公司进行面试，两次之后，在春节之前，均衡了发展空间、钱途，我终于确定了自己的选择。与原来创业公司的告别显得有些困难，因为其时核心创业的负责人已经怀孕5，6个月了吧，行动已经颇有些困难。我下定决心找到她，很肯定的告诉她，我想要离开，公司现在的业务模式已经定型，我的离开不会造成太大的问题，并已安排好相关人交接。虽然她早已有心理准备，但还是觉得有些突然，说了一句“你真决定在这个时候离开？”。

后记（3）

“是的，你曾经说过‘知道什么时候放弃，有时比知道什么时候坚持，更重要’”。她点点头，或许有些幽怨。多年以后，我偶尔还在想是否有些亏欠她，毕竟一个怀孕的女人不容易，但这就是职场，类似于这种“器重VS背叛”、“挽留VS决绝”的骨干时的复杂心情，在其后的岁月里我不断经历。

成就第二段职业选择，有机缘也有准备。机缘是因为在校创业的工作经历，让我的工作能力、对行业的了解、职业素养都有了长足的进步。在去面试的之前，我进行了足够详细的准备，了解应聘公司的企业情况，业务、高层、发展情况，准备了一些当前行业状况以及发展趋势的分析，在火车上仔细阅读。在会面的时候，个人的经历、得体的谈吐，敏锐的观点，让我相对容易的获得了自己心仪的职位。从真正意义上来说，这份工作才是我正二八经的以一个北漂的身份，开始了自己的职业历程。

这一段为期5年的职业生涯中，我一直在这个公司，没有跳槽，发展还算顺利，从部门经理一直做到副总裁，5年里我学到很多，自己的能力也得到相当多的提升，也有不少个中体会。这5年大致可以划分为——攻城掠地、稳定运行、主动离开三个阶段。4月的一个中午，我拉着自己的行李箱，抵达北京公司，先住在了公司的宿舍。进入公司以后，我颇是低调了一段时间，观察公司的生态环境，当时已经步入互联网的冬天，我刚进入公司，大裁员就发生了。我已经知道，这是一个充满动荡气息的公司，但这恰恰就是机会，乱世出英雄，攻城掠地、声名鹊起，越是混乱的地方，越能够脱颖而出，如果一切都循规蹈矩，那么你只能等着论资排辈了。基于此，我展开了一系列的“作战”计划，通过几个大的项目，让高层看到新的希望，新的思路和火花，当时年轻气盛，甚至与一些意见相左的人展开激烈的唇枪舌剑，甚至发展到拍桌子的地步，也许是因为这样激烈的对抗，我确立了自

己的权威地位，少数的反对者陆续离开。这样做对不对且不评论，但它为我争取了大的上升空间，也许那时候畏畏缩缩、前怕狼后怕虎，顾虑太多人的感受，就没有机会了。正是因为年轻，我敢于这样去争取了，也容易获得别人的原谅。通过这种积极表现、勇敢表达的做法，适当的释放出自己的权力欲望，这反而会让公司的高层眼前一亮，在此后不久我被任命为总监，开始掌管运营、市场、销售等核心业务部门，算是完成了第一阶段的任务，成为公司的核心骨干成员。

如果说第一阶段，我是用自己的拼命三郎做法、个人攻坚能力来赢得发展。第二阶段，则更需要重视团队的作用，注重个人管理能力的提升，协调组织能力。通过身先士卒的工作，与团队朋友交心，带出了一个能打硬仗、团结一心的工作团队，大家工作的氛围和气氛很好，至今我仍常常想起一个情景，大家为了重要的项目能够一起加班到深夜，走出公司的大门，发现多年不见的大雪倏然而至，我们一群人搭着肩膀，嘎吱嘎吱的踩着厚厚的雪，回到宿舍。带领团队的这个阶段，我兼顾着管理和实际的工作，相当多的时间留在公司，每天大概要工作10-14小时，经常晚上10点以后才回到宿舍。那段日子却并不觉得辛苦，年轻人总有用不完的精力吧，回想起来可能也透支太多，体重的日益增加就是明证。随着对公司掌控能力的增加，北京公司开始按照我的思路运转，而我也在公司高层、客户、团队以及生活之间游刃有余。公司的产品定型，市场稳步推进，销售上也有了很大起色，算是进入了一个公司历史上的中兴阶段，相对平稳的运行着。

后记（4）

毕业5年之后，我爬上了公司的副总裁的位子，在公司政治、行业环境、客户交往、团队经营等几个环境中不断磨练，在行业里拥有了一点小小的资源、经验，甚至还有了一点知名度。高度增加了，给我带来的最大改变是宽容了，只有地基变得宽了才能支撑起足够的高度，我的脾气变得好很多了，能够容人、容事，不争一时之得失，服务意识也增强了，知道谁是付钱的人，知道钱是因为利益交换而赚来的。这部分经验，很多都被总结到这本书里。

放弃就是选择，每一个重要的选择都必须面临一个放弃的决定。当我发现自己已经处于天花板地带，职业生涯进入了瓶颈期。工作失去了激情，一切变得重复起来了，公司的发展方向也重现陷入了飘摇之中，在几次努力调整仍无起色过后，我决定离开。在给公司团队进行交接布局之后，我向公司总裁以及董事长表明了态度，比较坚决。在多次挽留无效后，公司同意我的离开，兼任一段时间顾问，在公司有什么需要我的时候，仍保留良好的合作关系。此后，为了不影响公司业务的发展，我仍以公司副总的身份参加了几次签约和大型活动，也算是扶上马送一程吧。接下来的日子，我的电话数量逐渐少了起来，这标志着我成功淡出。

之所以坚定的离开，实际上我已经为自己做好了铺垫，决定进行第一次独立创业，此前已经进行了相关的知识积累，并用了较长的时间思考“切入点”，要考虑到团队小、经费不足、快速出成绩、竞争力弱等因素，经过筛选和听取别人意见，最终我选择了“知识管理”——这是一个已经在国内有5，6年市场概念培育，却很大空白的市场的蓝海领域，而公司的名称也顺其意取为“深蓝海域”。此后我经常在很多场合跟别人进行“知识管理系统”的普及，其虔诚程度不亚于一个传道士。

从原来的人脉资源里，选择了合作伙伴，搭建起创业的核心团队，把大家聚拢到一起，进行志同道合的宣贯：“企业的目的是——“把知识管理起来”，做中国知识管理的普及者；而我们之所以创业，是为了改变自己的生存状态，改变打工拿薪水的赚钱模式。”基于这样朴素的目的，我们开始搭台唱戏，找办公室，自己装修，整理办公台。幸运的是，产品在技术和应用有较强的竞争优势，弥补了创业企业的诸多不足，在知识管理领域我们甫一出道，就获得了市场的青睐，在银行、制造、通信、旅游等领域取得了不错的成绩。为了表彰和鼓励我们在知识管理的普及和产品研发领域的成绩，学界还给我颁发了一个“年度知识管理人物”的小小荣誉，市场的反馈对我们是极大的鼓舞和认可。站在12楼的会议室，往窗外远眺，在个人职业生涯的第二个五年计划里，我没有给自己设置太过庞大的目标，也不关注未来路途的远近，唯一告诫自己的就是不能过于急躁，坚忍不拔的走下去，总会有点收获的。

毕业后工作5年的时间里，我几乎全部放弃了码字儿的工作，没有写过除报告、策划、方案等工作文档之外的任何东西了，有工作忙碌的原因，也有自己对能否写好文字、有用的文字的畏惧感。5年后，我琢磨着开始自己创业，思考事业上的转型，突然冒出这么一个念头，并因为创业前的休假放松而有了时间来整理框架和思路，在创业的艰难困苦、欢笑梦想期间，与想象中的麦田守望者不同，不能总是眼睁睁看着庄稼一点点的长大，我必须给自己找点事儿消磨时间，于是把写以下这些文字作为业余工作，在与创业伙伴一起熬夜的晚上，CS游戏的闲暇，有了这些文字的诞生。以上这些内容，算是对自己早期职业生涯的小小总结，有机会的话，还想把大学时期和创业时期的有趣的事情整理出来，不过要看时间和机缘了。

后记（5）

多年以后，站在原地回望过去，曾经以为的波澜壮阔，已似溪流潺潺般安静，转身而面对前方，夜雾那么浓，开阔也汹涌，有一种预感，路的终点是迷宫。

最后请允许我表示一下感谢：

这本书献给我的父亲，虽然他已经离开我多年，但他的教导和影响，让我一直明白自己是谁，需要去做哪些努力，负起哪些责任，不妄求，也不轻易放弃。

感谢我的太太，她是这本书的第一读者，提出了很多建议，更为重要的是她一直以来给我很多的鼓励和默默的容忍，在每个曾经很重要抉择的十字路口，她总是坚定站在我这一边，陪伴着我一路走下去。

感谢我的家人，是他（她）们让我有了不断奋斗的动力，有过携手并肩共度岁月，也有过争执与懊恼，在这个世界上，家永远是最重要的港湾。

感谢我的同事和朋友们，你们的很多帮助、支持，让我在职场与生活的路途有了很多乐趣，也对很多问题有更深入的探讨与研究，在你们身上也学到很多。

感谢为这本书付出辛勤劳动的子衿、鲈鱼、怜残雪等朋友，你们的运作和修订，使得这本书顺利出版。

感谢亲爱的读者，阅读这本书既花费了您的金钱，也浪费了不少时间，希望这里多少有一些好货色的文字，能够弥补这些损失：）。如果有什么意见和想法，您可以通过msn/mail:wangzy78@hotmail.com跟我交流。

王振宇

2009年6月

于北京